



Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP.

Thèse présentée pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Domaine
ECONOMIE ET SCIENCES SOCIALES

Spécialité
GESTION

Soutenue publiquement le 03 juin 2008 par

Jean-Baptiste SUQUET

Devant un jury composé de

Anni BORZEIX	Directrice de recherche au CNRS, <i>directrice de thèse</i>
Lionel HONORE	Professeur des Universités, IEP Rennes
Muriel JOUGLEUX	Professeur des Universités, Université de Marne-la-Vallée, <i>rapporteur</i>
Philippe LORINO	Professeur, ESSEC Business School, <i>rapporteur</i>
Franck TANNERY	Professeur des Universités, Université de Lyon 2
Pierre TRIPIER	Professeur émérite, Université de Versailles-Saint Quentin-en-Yveline

Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP.

Thèse présentée pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'ECOLE POLYTECHNIQUE

Domaine
ECONOMIE ET SCIENCES SOCIALES

Spécialité
GESTION

Soutenue publiquement le 03 juin 2008 par

Jean-Baptiste SUQUET

Devant un jury composé de

Anni BORZEIX	Directrice de recherche au CNRS, <i>directrice de thèse</i>
Lionel HONORE	Professeur des Universités, IEP Rennes
Muriel JOUGLEUX	Professeur des Universités, Université de Marne-la-Vallée, <i>rapporteur</i>
Philippe LORINO	Professeur, ESSEC Business School, <i>rapporteur</i>
Franck TANNERY	Professeur des Universités, Université de Lyon 2
Pierre TRIPIER	Professeur émérite, Université de Versailles-Saint Quentin-en-Yveline

L'Ecole Polytechnique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Dans cette thèse on trouvera des lignes, des conclusions, des analyses, etc... Mais avant de la commencer, je voudrais dire un mot pour introduire tous ceux qui en sont, quand bien même le format scientifique ne leur laisse qu'une place invisible. J'espère n'en oublier aucun.

Ceux qui ont accompagné la thèse, et surtout bien plus que la thèse.

Anni Borzeix, qui a essayé de m'apprendre l'écriture, la rigueur, la tactique et la modestie intellectuelles tout au long d'un accompagnement personnel

Michel Foucault, à titre posthume mais peu importe, pour l'éthique exigeante de son travail intellectuel et sa volonté exprimée de se « déprendre de soi »

Ceux qui ont donné forme à cette thèse comme travail scientifique. Celle-ci prend place par rapport à leurs remarques et critiques éventuelles, mais aussi au regard de leurs réflexions et travaux antérieurs.

Philippe Lorino et Frank Tannery, présents à la pré-soutenance de ma thèse

Lionel Honoré, Muriel Jougleux et Pierre Tripier, qui ont accepté de prendre part au jury de soutenance

Jacques de Plazaola, et la qualité de son tutorat en entreprise

Ceux qui m'ont proposé un dialogue soutenu, m'aidant à nourrir ma réflexion et à entrevoir au-delà de cette thèse des pistes de recherche plus longues.

Sylvain Bureau, Arnaud Passalacqua et Eric Maton, pour des travaux en commun, des relectures croisées, et de nombreuses indications de lecture

Damien Collard, dont la grande proximité des attentes par rapport à la pratique de recherche m'a offert une écoute jamais démentie et des conseils judicieux

Denis Bayart, dont la curiosité, l'imagination et la culture intellectuelles ont fécondé certaines idées sur la relation de service

Marianne Abramovici, partageant mon interrogation sur le contrôle des comportements de leurs clients par les organisations de service

Ceux qui ont à un moment échangé sur ce que je m'apprêtais à produire, à écrire, et plus généralement ont bien voulu mettre leur regard critique à ma disposition.

Gérard Giuliano, qui en plus de préparer le contrôleur que j'étais à l'agrément, a bien voulu me faire bénéficier de son intelligence et de son expérience du contrôle

Hervé Dumez, Nathalie Raulet-Croset, Emmanuelle Lévy, Régine Teulier, Florence Charue-Duboc, Christophe Midler, Marie-Anne Dujarier, Frédéric Varonne, Evelyne Serverin et René Demeestère, dont les conseils et interpellations, même ponctuels, m'ont été précieux

Ceux qui m'ont accueilli avec ouverture, acceptant de me faire partager leurs vues, projets ou cours stimulants.

Le collectif du Centre de Recherche en Gestion (Aegis compris), dont la tradition de discussion collective est une opportunité que n'ont pas tous les doctorants

La Mission Prospective, où je suis resté trois années durant, et la DGRI, Christine Tourte et Jean-Pierre Gosnet notamment, qui ont initié et suivi mon travail

Plus généralement la RATP pour m'avoir donné la possibilité de mener une réflexion sur la durée, dans de bonnes conditions

Yves Cohen et l'ensemble des membres du groupe de recherche PRATO

Alain Cottureau pour la grande finesse de son séminaire sur le « sentiment du juste »

Le groupe des doctorants de l'EHESS réfléchissant sur l'espace public

Ceux qui étaient sur le terrain, en chair et en os, et qui ont largement contribué à ce travail de recherche, me permettant de penser et voir ce que je n'aurais jamais pu penser ni voir seul.

L'ensemble de la STIVO, à l'origine de la thèse par ma formation « de terrain »

Sylviane Delmas, Bruno Schryve, dont l'intérêt a donné certaines impulsions à mon travail

Yves Pinot pour ses archives nombreuses

René Picaud et Laurent Galassi, qui ont attendu quelque chose de ma présence au CSB

Stéphanie Ducomte, Michaël Duriez, Cécile Gillfrich et Gilles Grimal, sans qui je n'aurais pu naviguer à l'intérieur du CSB, et pour leur accueil dans leur sympathique bureau

Christian Berchoteau, Pascal Ciszewski, Jean-Pierre Kergozou et Patrice Rémond, ainsi que leurs équipes, parmi lesquels j'ai beaucoup appris - parce qu'ils ont bien voulu me montrer

Ceux qui ont partagé et accompagné, un temps au moins, ma formation de chercheur, de laboratoire comme d'entreprise, chacun avec son caractère, ses projets et ses idéaux.

Colette Depeyre et Caroline Mathieu, ayant relu une partie au moins de la thèse, mais aussi Lise Gastaldi, Akil Amiraly, Rémi Maniak, Michèle Charbonneau, Nicola Mirc, Romain Beaume, Fabien Séraidarian, Corentin Curchod, Damien Brémont, Michèle Breton, Marie-Claude Cléon, Nasséra Nacer, Patricia Brifaut, Thomas Paris, Alain Jeunemaître et Laure Amar, à des titres divers, pour la chance de les avoir rencontrés au laboratoire

Virginie Augereau, Mike Rackelboom, Gwendal Simon, Xavier Brisbois, Stéphanie Pinel, Sophie Labbouz, Felipe Garcia Castello, Kai-Sheng Liu, Delphine Plaza, Vincent Berducou, Vincent Faye, Odile Dietenbeck et Anthony Hervier, longue liste non exhaustive des relations sympathiques et amicales qui rythmèrent mes trois années à la RATP

Ceux qui se sont intéressés, amis ou famille, à ce que je faisais, malgré l'étrangeté de la chose et peut-être grâce à son exotisme.

Valérie Bouchet, Anne-Sophie Louboutin et Bérangère Béguin, qui sont allées jusqu'à relire un chapitre pour les premières, deux pour la dernière

Mon père et Claude Bocquet, qui ont relu chacun mon mémoire de Dea ainsi qu'une partie empirique de mon travail

Yan Venzal, Delphine Pitel, Nicolas Quiviger, Katja Balon, Sabrina Numéric, Estelle et Marc Sommen, Fabien Hinault, Nina Laurent, Laurent Louboutin et Nicolas Cougot, car ils m'ont interrogé sur ce qu'était ma thèse, m'aidant d'ailleurs à répondre à cette question
L'ensemble de ma famille, ma mère, mes sœurs, petites et grandes, ainsi que leurs maris, pour leur attention et leur confiance

Ceux qui ont assisté à mon cours de « gestion de la relation de service », donné à l'université de Marne-la-Vallée, dans le cadre du Master « Marketing et production de service ».

Tous ces élèves, car leur exigence et leurs attentes, parfois leurs interpellations, m'ont contraint à réfléchir, autant que possible, sans idéalisme, facilité ou faux-fuyant.

Celle qui, bien plus qu'une relecture et des conseils avisés dans le *rush* final, m'a apporté la sérénité, la confiance et la continuité nécessaires pour que cette thèse soit aussi l'occasion de faire certains choix de vie.

Sonia.

Sommaire

Remerciements	5
Sommaire	7
Liste des figures et tableaux	13
Introduction: Le client et le fraudeur : la relation de service à l'épreuve	15
1. A la recherche de la relation de service.....	15
1.1. La relation de service à l'épreuve de l'organisation ?	15
1.2. La substantialisation de la relation de service.....	17
1.3. La relation de service en train de se faire	19
2. La lutte contre la fraude à la RATP pour interroger la relation de service	20
2.1. La fraude des usagers, ou partir de ce qui dérange comme stratégie de recherche	21
2.2. La longue histoire de la relation de service à la RATP.....	23
3. Le déroulement du propos.....	25
Chapitre 1: Approcher la relation de service par les dynamiques professionnelles	27
1. Des zones d'ombre dans la littérature	27
1.1. Le management des services.....	28
1.1.1. Une optique marketing fondatrice du champ	29
1.1.2. Le management de la relation de service qui s'ensuit	31
1.2. Les travaux interactionnistes.....	34
1.2.1. La volonté de ne pas se laisser prendre par la prescription	35
1.2.2. Les impasses reconnues d'un renversement	36
2. Une approche pragmatique de la relation d'une organisation de service à ses usagers	38
2.1. La focalisation sur l'élaboration de la relation de service	38
2.2. Comment se fabrique la relation de service ?	39
2.2.1. Quelle approche de la relation de service ?	39
2.2.2. Parallèle avec les nouvelles approches de la stratégie.....	40
2.3. Le temps de l'organizing	42
2.3.1. L'enactement de la relation de service	42
2.3.2. La durée d'une élaboration	43
3. Les dynamiques professionnelles de la relation de service.....	44
3.1. Le recours à la notion de profession dans la littérature sur les services	45
3.1.1. Les dynamiques collectives des agents de base.....	45

3.1.2.	Usages de la notion de profession	46
3.2.	La démarche novatrice d'Andrew Abbott.....	50
3.2.1.	Un travail de sociologue des professions	50
3.2.2.	Les apports du Système des professions.....	54
3.2.3.	Dynamiques professionnelles et relation de service.....	59

Chapitre 2: Quelle méthode pour rendre compte des dynamiques professionnelles de la fraude ?..... 67

1.	Une « demande » à façonner	68
1.1.	Une opportunité d'observation	68
1.1.1.	Un récit stylisé de la mise en relation avec le terrain	68
1.1.2.	La « formation d'une politique de gestion de la fraude ».....	73
1.1.3.	Le pilotage défaillant de la rencontre entre « relation de service » et « lutte contre la fraude »	74
1.2.	Une recherche clinique de type ethnographique	76
1.2.1.	L'ethnographie des organisations	76
1.2.2.	Une approche clinique	77
1.3.	L'accompagnement de la recherche.....	79
1.3.1.	Les différents types de problèmes pouvant se poser	79
1.3.2.	Dispositifs d'accompagnement de la recherche	80
1.3.3.	Un parcours de recherche en trois étapes	82
2.	Quelle(s) place(s) pour observer ?	84
2.1.	De la nécessité d'une place pour observer	85
2.2.	Le doctorant CIFRE, ses archives, ses entretiens	87
2.2.1.	Un regard « neuf » et transversal.....	87
2.2.2.	Réaliser des entretiens et collecter des documents	88
2.2.3.	L'opportunité d'un axe de recherche.....	90
2.3.	Le « stagiaire », au plus près du travail des contrôleurs	91
2.3.1.	Entrer par l'intermédiaire des formateurs.....	92
2.3.2.	A la rencontre des agents de contrôle	93
2.3.3.	Cumul et comparaison	95
2.4.	Le « philosophe », parmi les pilotes de la lutte contre la fraude	97
2.4.1.	Une contribution « philosophique » au pilotage de la lutte contre la fraude..	98
2.4.2.	Etre engagé dans des réunions.....	99
2.4.3.	Observer l'organisation de la lutte contre la fraude	100
3.	Du terrain aux dynamiques professionnelles	101
3.1.	Rassembler les données pour mettre en évidence les dynamiques professionnelles	102
3.1.1.	L'inscription historique de la lutte contre la fraude	102
3.1.2.	L'élaboration du traitement de la fraude par les acteurs de la RATP.....	104
3.1.3.	Les évolutions relatives des pratiques communes aux acteurs.....	109
3.2.	Les deux usages des dynamiques professionnelles.....	110
3.2.1.	La dimension intervention de la recherche	110
3.2.2.	Usage descriptif et usage représentationnel du cadre conceptuel.....	111

Chapitre 3: L'inscription historique de la lutte contre la fraude 113

1. Une mise en place sur la longue durée	113
2. De l'entre-deux-guerres au début des années 2000 sur le réseau de surface des transports parisiens	115
2.1. La lutte contre la fraude dans l'entre-deux guerres : pour canaliser une perte financière directe	115
2.1.1. La fraude des voyageurs et leur place dans le système de servuction	115
2.1.2. La fraude caractérisée : un cadre juridique en élaboration et des techniques de mise en évidence à trouver	119
2.1.3. Des volumes qui soulignent la détermination de découvrir des fraudes caractérisées	125
2.2. Des années 70 aux années 90 : le renouveau du bus face à la montée de l'insécurité	127
2.2.1. Le renouveau du bus : une disparition de la fraude ?	127
2.2.2. La fraude rattachée à l'insécurité.....	132
2.3. La lutte contre la fraude à partir des années 2000 : l'exigence de la fidélisation	138
2.3.1. Vers un nouveau contexte stratégique	141
2.3.2. Baisse de la fraude et fidélisation des clients	143
3. La longue histoire de la lutte contre la fraude et la lutte contre la fraude en train de se faire	148
3.1. Replacer l'élaboration du contrôle des voyageurs dans la longue durée	148
3.1.1. La plasticité de la fraude.....	148
3.1.2. La division du travail de la lutte contre la fraude	149
3.1.3. Les éléments déterminants du contexte	150
3.2. L'enjeu de la mise en œuvre de la Bus Attitude	152

Chapitre 4: La difficile mise en œuvre de la Bus Attitude 155

1. Prendre position dans le système de lutte contre la fraude	158
1.1. La BA : aboutissement logique d'une lente maturation ?.....	158
1.2. Le CSB pris dans une double contrainte.....	161
1.3. La Bus Attitude est-elle un plan de lutte anti-fraude ?	163
1.3.1. Une ambiguïté fondamentale.....	163
1.3.2. Le temps de la BA	165
2. A la recherche du fonctionnement de la BA	168
2.1. La BA parmi les autres modes opératoires du contrôle	168
2.2. Quelle cible pour quel contrôle ?	170
2.2.1. Les « fraudeurs » et les contrôleurs du CSB	170
2.2.2. Les voyageurs payants du contrôle attentionné.....	171
2.2.3. Changer de « client » pour la BA ?	172
2.3. Quelle réponse apporter aux écarts de comportement ?	173
2.3.1. La répression par le PV	173
2.3.2. La démarche réparatrice du contrôle attentionné	175
2.3.3. Faut-il verbaliser en BA ?.....	176
2.4. Les moyens d'une réponse.....	177

2.4.1.	Des équipes nombreuses pour réprimer.....	177
2.4.2.	Une approche plus souple en contrôle attentionné	178
2.4.3.	Comment faire face aux situations difficiles en BA ?	180
2.5.	L'évaluation de l'action	182
2.5.1.	Les indicateurs du contrôle répressif	183
2.5.2.	Comment évaluer le contrôle attentionné ?	184
2.5.3.	Que produit la BA ?	186
3.	La BA prise dans les dynamiques professionnelles de la fraude	190
3.1.	La mise « hors-jeu » de la nouvelle activité	190
3.1.1.	Le désarroi des agents.....	190
3.1.2.	Ce que les encadrants ont fait de la Bus Attitude	191
3.1.3.	Echec de la BA ou prime aux activités traditionnelles ?	193
3.2.	La contrainte des dynamiques professionnelles.....	195
3.2.1.	L'arrangement entre opérateurs et encadrement	195
3.2.2.	Des artefacts pour étayer l'activité	196
Chapitre 5: De la description au pilotage par les dynamiques professionnelles		201
1.	L'usage descriptif des dynamiques professionnelles	202
1.1.	La force des choses	202
1.1.1.	L'accumulation des artefacts	202
1.1.2.	Autres cas d'entraînement par les artefacts, autres arrangements ?	204
1.1.3.	La résistance du réel	206
1.2.	Les trappes ontologiques : une impasse de la description des dynamiques professionnelles ?	210
1.2.1.	Des trappes ontologiques.....	210
1.2.2.	Les limites de la description	212
2.	La représentation des dynamiques professionnelles vecteur de réflexivité	213
2.1.	L'itinéraire d'un schéma	214
2.1.1.	Récit de la mise en circulation du schéma.....	214
2.1.2.	Du schéma à un outil de pilotage.....	217
2.1.3.	Quelle diffusion du schéma ?	220
2.2.	Obtenir une problématisation intéressante de la lutte contre la fraude	221
2.3.	La question de la matérialité : les « vues de l'esprit »	224
2.3.1.	Penser la lutte contre la fraude avec les mains	224
2.3.2.	Comment produire une (bonne) représentation des dynamiques professionnelles ?	227
3.	Piloter par les dynamiques professionnelles : la <i>pratique</i> d'un cadre conceptuel.....	228
3.1.	L'élaboration de la matrice des modes d'action	228
3.1.1.	Une réalisation sans lendemain	228
3.1.2.	Des traces d'un travail collectif cognitif.....	229
3.1.3.	Un outil pour apprendre.....	231
3.2.	Mener l'enquête sur la lutte contre la fraude	232
3.2.1.	Confronter les différentes activités de contrôle	232
3.2.2.	Problématiser la lutte contre la fraude	233
3.2.3.	Un long processus d'élaboration à ressaisir	234

3.3. Le cadre conceptuel des dynamiques professionnelles comme outil.....	235
3.3.1. Mettre en tension les usages descriptif et représentationnel.....	236
3.3.2. Un canevas de questionnement.....	237
Conclusion: Vers un pilotage de la relation de service par les dynamiques professionnelles.....	243
1. Une grammaire de la fabrique de la relation de service	244
1.1. L'explicitation d'un problème à résoudre.....	244
1.2. Les frontières de l'organisation du service	245
2. L'utilisation de cette grammaire	245
2.1. La mise en avant des tensions et des difficultés dans l'élaboration de la relation de service.....	246
2.2. Un pilotage de la relation de service.....	247
3. Les perspectives de recherche	247
3.1. La mise en œuvre d'un pilotage par les dynamiques professionnelles ?	248
3.1.1. D'une approche rétrospective à une approche prospective	248
3.1.2. Elargir à d'autres situations de gestion.....	249
3.2. Entreprises de service et contrôle des clients.....	250
3.2.1. Faire le lien avec « l'extérieur » de l'organisation	250
3.2.2. Gestion et ordre social	250
Bibliographie.....	253
Liste des annexes	269

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1: Représentation graphique d'un système des professions	53
Figure 2: "Ceux qui filoutent la STCRP" (Police Magazine, 1927)	118
Figure 3: Contrôleurs en civil (années 1920)	121
Figure 4: Rapport de 1965 sur le contrôle chimique	124
Figure 5: Receveur à poste fixe (1950)	128
Figure 6: Campagne de communication (1982)	130
Figure 7: Contrôle des titres de transport (1976)	130
Figure 8: Evolution des pratiques et du matériel du "rite de paiement"	137
Figure 9: Agent du NST s'adressant à un voyageur	146
Figure 10: Chronologie sommaire de la Bus Attitude	157
Figure 11: Logo de la Bus Attitude	158
Figure 12: Machiniste vérifiant les titres de transport	160
Figure 13: Le cercle vicieux de la Bus Attitude	167
Figure 14: Agent du NST aidant un voyageur	172
Figure 15: Agent du NST expliquant la validation à une voyageuse	175
Figure 16: Photos de contrôles suivant différentes techniques	180
Figure 17: Extrait du Compte-rendu de la réunion du 30 novembre 2006	193
Figure 18: Schéma de « l'escalier des modes d'action »	215
Figure 19: Extrait d'une version provisoire de la « matrice des modes d'action »	219

Tableaux

Tableau 1: Synthèse des différentes places occupées au cours de la recherche	84
Tableau 2: Synthèse de l'inscription historique de la lutte contre la fraude	152
Tableau 3: Composition des équipes et origine des agents selon les types de contrôle	170
Tableau 4: Récapitulatif des difficultés de positionnement de la BA par rapport aux autres activités de contrôle	188
Tableau 5: Comparatif des contrôles répressif et attentionné sur la ligne TVM sur l'année 2004	189
Tableau 6: La démarche de questionnement correspondant à l'approche par les dynamiques professionnelles	239

Introduction

Le client et le fraudeur : la relation de service à l'épreuve

Cette thèse est issue de la rencontre d'une entrée théorique : la relation de service, d'un problème général : le changement organisationnel, et d'un objet empirique : la lutte contre la fraude dans les transports publics de surface. Il s'agira de comprendre comment la relation de service est élaborée par les acteurs d'une organisation, au travers des évolutions difficiles du traitement de la fraude à la RATP.

1. A la recherche de la relation de service

Voici la définition, que nous reprenons à Jean Gadrey, de ce qui sera au départ de notre réflexion. « Les relations de service sont des interactions (relations entre acteurs humains telles que l'action des uns influe ou vise à influencer sur le comportement des autres), qui se déroulent à propos de prestations de services, entre agents prestataires et agents utilisateurs. Elles ne se limitent pas aux moments forts que constituent souvent les épisodes de face-à-face, de discussion directe. Elles peuvent dans certains cas exister et être étudiées en tant que relations durables » (Gadrey, 1994c).¹

1.1. La relation de service à l'épreuve de l'organisation ?

Dans une formule très juste, Isaac Joseph qualifiait en 1995 la relation de service d'« épreuve organisationnelle » (Joseph, 1995c). L'organisation à l'épreuve de la relation de service ? Les

¹ Cette double caractéristique de ponctualité et de pérennité de la relation de service est rendue par la distinction opérée dans les travaux anglophones entre les rencontres de services (« encounters ») et les relations durables mentionnées par Gadrey (« relations »). Le mot français de « relation » comprenant ces deux aspects, nous signalerons la distinction lorsque cela nous paraîtra nécessaire.

chercheurs de l'époque avaient participé, plus qu'à un ouvrage collectif sur les *Métiers du public*, à un mouvement intellectuel de fond consistant en un ressourcement (auprès de la sociologie américaine notamment) et de nombreux échanges théoriques (sciences du langage, sociologie, sciences de gestion, ergonomie, économie, sciences politiques...) autour d'un objet commun qu'il s'agissait d'analyser et de construire par la même occasion : la relation de service, pour réussir à accompagner les organisations de service (publiques notamment) dont on entendait moderniser les systèmes productifs (Jeannot, 1998; Weller, 1998b).

Le projet collectif qui nous semble s'en dégager aujourd'hui, rétrospectivement, est celui de la mise en évidence d'un type de situation à gérer pour les entreprises, à partir de l'étude des rencontres entre les bénéficiaires et le prestataire du service. Ce projet n'était d'ailleurs pas limité aux entreprises publiques et aux sciences sociales françaises. Les économistes aussi avaient pointé du doigt depuis longtemps la spécificité des services et l'importance décisive qu'y joue la composante relationnelle (De Bandt & Gadrey, 1994; Hill, 1977) ; et même si certains trouvent encore matière à alimenter le débat sur la spécificité des services comme bien économique (Vargo & Lusch, 2004), le marketing des services avait pris son envol en s'appuyant sur la relation de service (Eiglier & Leangeard, 1988; Fisk et al., 1993).

Quelques années après, dans cette thèse, nous souhaitons réinterroger cet objet théorique qu'est devenue la relation de service, dans le même esprit mais selon une perspective complémentaire : ne pourrait-on pas mettre à l'épreuve la notion elle-même, à son tour ? Après avoir fait une place aux usagers dans l'analyse, que ce soit en sciences sociales ou en gestion, ne pourrait-on pas en faire autant pour les acteurs de l'organisation ? L'ambition est assez simple : ne pas considérer la relation de service comme une donnée, un objet déjà-là du point de vue des sciences de gestion, et la traiter, en conséquence, sans la réifier.²

Des objections s'élèvent, déjà : personne n'a jamais considéré la relation de service comme une chose ! Et d'ailleurs, l'intérêt porté à cette notion, notamment par les chercheurs dont il vient d'être question, était d'abord un intérêt analytique, non sans lien avec une visée politique. En permettant une autre description des organisations, les catégories analytiques forgées par ces chercheurs participaient précisément d'un travail de sape, visant à mettre fin à un certain mode de fonctionnement – disons bureaucratique – du service public. Nous l'avons vu : l'époque était à la modernisation de celui-ci ; et il s'agissait de transformer son

² La réification de la « relation de service » consiste à lui donner le caractère d'une chose.

fonctionnement, qui consistait en une application de règles inefficaces et coûteuses, largement ignorante des usagers du service.

Mais qu'en est-il aujourd'hui ? La relation de service est-elle toujours une notion corrosive ? Pour nous donner un début de réponse, détournons-nous donc des chercheurs, pris individuellement ou collectivement au moment où ils forgent la relation de service comme concept, pour considérer plutôt le paysage qui a pris forme depuis, et la place qu'y occupe cette dernière.

1.2. La substantialisation de la relation de service

La notion fait-elle encore débat ? La question mérite d'être posée, et une revue comme *Economies et Sociétés* appelait justement en 2001 à « poursuivre le débat sur la relation de service » (Bancel-Charensol, 2001). Un tel appel à relancer une réflexion à propos d'un objet dont tout n'avait peut-être pas été dit, et notamment dans le « champ du management [qui] apparaît en retrait », est d'autant plus symptomatique qu'il fait suite à une décennie qui a vu de nombreux travaux sur le sujet.

Mais justement, cette multiplication des écrits est dénoncée par certains, qui y voient un effet de mode, source de simplifications, pire, de confusions de la part de trop nombreux chercheurs. Ainsi, Nicole May considère que « le développement très important de cette notion en France ces dernières années s'est accompagné d'une sorte de substantialisation de cette notion : on parle de « la » relation de service comme d'une chose définie, existant en tant que tel dans le réel, comme si, au-delà de la multiplicité des situations et des objets d'analyses auxquels renvoie en fait cette notion (...), existait une substance unique, une essence de « la » relation de service qui ne serait pas remise en cause par la diversité de ses manifestations concrètes » (May, 2001).

La substantialisation de la relation de service peut s'expliquer par le fait que l'effort de théorisation de celle-ci braquait les projecteurs sur une complexité dans le fonctionnement des organisations de service, auparavant insoupçonnée par leurs gestionnaires ; ceci a paradoxalement entraîné des simplifications et des focalisations. Il y a eu substitution de la relation-de-service-solution (une focalisation sur la mise en relation) à la relation-de-service-problème (une situation à gérer, une mise en relation à opérer).

L'économiste Louis Reboud met en garde contre cette confusion : ne penser que par et pour la relation, revient à retomber dans une autre simplification du fonctionnement des services. « Il

reste pourtant à faire, dès à présent, une mise en garde : le concept de relation de service ne constitue pas, et ne constituera pas, une panacée susceptible de remédier à tous les problèmes de notre temps. Il ne faudrait pas être tellement obnubilé par la composante relationnelle qu'on en viendrait à oublier qu'il y a aussi des processus techniques et des performances économiques, certes modifiés par l'existence et l'importance de la relation de service, mais exerçant en retour leurs propres effets sur le type des relations possibles; autrement dit, la relation de service est un type de relation parmi d'autres qu'elle n'a pas pour fonction de remplacer » (Reboud, 2001).

L'étude de la relation de service était en effet pour les économistes des services des années 90 un impératif incontournable afin de comprendre le fonctionnement des services. Comme l'écrivait Jean Gadrey, « pour avancer dans la compréhension de ce « problème des services » et pour intégrer des activités aux schémas théoriques dont dispose l'économiste, il faut commencer par analyser la relation de service ou les « rapports sociaux de service », qui se présentent comme des modalités techniques, sociales et institutionnelles de rapprochement et parfois d'intégration des sphères et des acteurs de l'offre et de la demande » (Gadrey, 1990). Avec ces travaux de Jean Gadrey, à la croisée entre économie et gestion des services, on voit bien le primat qui est accordé au relationnel par les chercheurs.

Mais ce primat ne doit devenir ni une évidence ni une panacée. La focalisation sur le relationnel est amplifiée par le succès que connaît cet aspect de la prestation de service auprès des praticiens eux-mêmes, comme le remarque Jean-Marc Weller, pour qui la question se pose sérieusement de savoir si l'on « n'abuse » pas de la « notion de relation de service » (Weller, 1998a). L'étude de l'orientation-client qui est de mise dans les entreprises de service semble montrer d'ailleurs, dans la pratique, les limites d'une approche focalisée sur le relationnel, sans lui faire correspondre une analyse du fonctionnement de ces organisations.

C'est en tout cas ce que souligne Sophie Beauquier, lorsqu'elle écrit, après avoir étudié l'orientation-client de deux entreprises, que « ce sont les enjeux professionnels et organisationnels plus que les enjeux relationnels et technologiques qui sont au cœur du développement d'une logique de service et qui permettent d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et d'évolution concernant l'enrichissement, la cohérence et l'efficacité du travail des agents au contact des clients. Cela suppose dès lors, de délaisser la surface de l'interaction entre l'agent et le client pour « remonter dans l'épaisseur de l'organisation » (Cochoy, 2002) » (Beauquier, 2003).

1.3. La relation de service en train de se faire

Le mouvement fondamental de cette thèse consistera précisément à « remonter dans l'épaisseur de l'organisation » pour se mettre autant que possible à distance des éventuelles réifications et réductions de la relation de service. En retour, nous espérons trouver dans cette distance critique, dans cet écart volontaire, l'opportunité de montrer le sens qu'elle prend pour les acteurs d'une organisation. Loin de présupposer ou de définir par avance le contenu de « la » relation de service, en lui refusant toute essence préétablie, nous comptons accéder à ce que les acteurs d'une organisation en font – et à ce qu'elle devient.

Ainsi, il ne s'agit pas tant de dénoncer la réification – elle nous semble assez inévitable ! – que d'en suivre le processus. Il y a là un enjeu pour la connaissance en gestion, jusqu'ici trop ignoré, et qui rappelle les évolutions actuelles de la recherche en stratégie, autour de l'impensé que constituait jusqu'à présent la *fabrique* de la stratégie (Collectif, 2005). En bref, plutôt que de sacrifier aux usages consacrés du terme « relation de service », que l'on entend si souvent dans les entreprises, nous nous demanderons, dans une approche gestionnaire à la fois pragmatique et weickienne³, comment se fabrique la relation d'une organisation de service à ses usagers.

Nous traiterons de sa *constitution*⁴ en suivant la piste tracée par les travaux sur les organisations de service autour de la notion de profession. Cette piste, nous en poursuivrons le tracé en tirant profit des travaux d'Andrew Abbott (Abbott, 1988), sociologue des professions peu connu en gestion dont la perspective historique, pragmatique et systémique complète utilement les travaux existants autour de la notion de profession dans la littérature sur les services.

³ Le pragmatisme désigne un mouvement philosophique américain du début du siècle. Des commentaires que nous avons pu lire à son propos, nous retenons : le principe d'une attention au concret (« Les pragmaticiens étudient les acteurs, personnes et objets, en situation » (Cohen, 2003)) ; le refus d'un idéalisme contemplatif (« L'idée est une hypothèse, un plan d'action. Sa mise en œuvre est en même temps sa mise à l'épreuve. Et il n'y a pas lieu d'opposer l'idée du savant à celle de l'homme de la rue : elles sont toutes deux expérimentales » (Deledalle, 2003)) ; et la suspension de la séparation de la théorie et de la pratique (« Le pragmatisme ne fait pas de différence entre la vérité de ce qui est et la vérité de ce qui doit être » (Dumez, 2007)).

C'est à ce titre que nous nous réclamons du pragmatisme. Quant à ce qui relie notre approche à la pensée de Karl Weick, auteur important en sciences des organisations, notons pour le moment – nous y reviendrons – que nous considérerons des individus interagissant et cherchant à donner du sens à leur action.

⁴ Nous entendons par là que la relation de service n'est pas un objet naturel, qui existerait déjà, mais qu'au contraire il s'agit d'une entité faite d'éléments organisationnels épars (discours, outils, compétences, services...), qui leur donne une certaine cohérence, laquelle peut sembler parfois naturelle. Nous emploierons également les termes d'élaboration et de fabrique, lorsque nous souhaiterons indiquer explicitement le fait que cette mise en cohérence est le résultat du travail des acteurs de l'organisation.

L'un des enjeux de la thèse est donc de réussir à construire un point de rencontre entre des travaux relevant de la micro-sociologie interactionniste, des sciences de gestion et de la sociologie des professions. Nous proposerons d'articuler ces traditions disciplinaires grâce au cadre conceptuel des dynamiques professionnelles ; celui-ci permettra de saisir, par le biais d'un « problème » à résoudre, élément central de cette approche, la constitution de la relation de service.

Nous discuterons également de l'intérêt pratique de ce cadre conceptuel pour la gestion des organisations. En permettant une mise en forme raisonnée du réel, il agit comme un outil, qui n'est pas nécessairement réservé au seul usage du chercheur. Considérant avec attention cet aspect éventuellement instrumental des dynamiques professionnelles, nous tâcherons d'être sensible à un glissement de notre questionnement initial : l'observation et la description de la relation de service en train de se faire entretiennent une certaine proximité avec son organisation.

Nous veillerons à tenir compte de cette relation de proximité, et nous nous interrogerons sur les implications qu'elle peut avoir pour notre réflexion. Il s'agira entre autres d'être vigilant quant au statut que nous donnerons aux dynamiques professionnelles : sont-elles des logiques sociales, des forces contraignant les acteurs, et qu'il suffit de décrire ? Sont-elles une boîte noire ? Ou bien ce cadre conceptuel sert-il d'outil d'organisation ? Nous verrons que c'est précisément de l'ambiguïté de leur statut qu'il faudra tirer parti pour notre réflexion.

2. La lutte contre la fraude à la RATP pour interroger la relation de service

Tels sont notre objet et notre ambition. Mais où, à propos de quoi et à quelle occasion comptons-nous donner à voir la constitution de la relation d'une organisation de service à ses usagers ? La réponse à cette question tient en deux temps. D'une part, il s'agira de mettre cette relation à l'épreuve de ce qui représente pour elle une remise en cause latente : la fraude des usagers ; d'autre part, c'est à la RATP que nous nous intéresserons : sa contribution historique à la réflexion sur la relation de service, de même que ses initiatives en matière de lutte contre la fraude font de cette entreprise de transport public un terrain particulièrement pertinent.

2.1. La fraude des usagers, ou partir de ce qui dérange comme stratégie de recherche

La fraude est un phénomène social très répandu, et qui se rencontre dans des contextes culturels, historiques et organisationnels très variés (Béaur et al., 2007). Il est très peu étudié en sciences de gestion, si ce n'est en ce qui concerne les problématiques de fraude comptable (Bayou & Reinstein, 2001; Gerety & Lehn, 1997; Matsumura & Tucker, 1992). Les comportements déviants des clients / usagers sont laissés de côté par la plupart des recherches (Fullerton & Punj, 1993; , 1997).

Quel peut donc être l'intérêt d'interroger *ici* la relation de service à partir de la fraude des usagers ? La fraude est un problème qui présente au moins deux avantages pour le chercheur : il remet en cause les termes de la relation de service d'une part, et il est récurrent d'autre part. Il amène ainsi les membres d'une organisation à repenser les termes de cette rencontre dans le cours de leur travail ordinaire, et non en réponse à une crise ponctuelle. De plus, s'il est récurrent, un tel problème ne se présente pas aux acteurs sous le même jour à chaque fois, ce qui les amène à l'interpréter et à y réfléchir – ne serait-ce que pour décider s'il est important d'y réagir.

Le lien entre la fraude et la relation de service est assez net par ailleurs, pour autant qu'on se tourne vers les recherches qui s'intéressent par exemple aux métiers du contrôle. Dans ces travaux, il s'agit bien de comprendre comment la réaction de l'organisation de service passe nécessairement par l'expertise d'une relation bien particulière, où la compétence de communication est déterminante (Dartevelle, 1992; Faïta, 1992). Comme le dit Anne-Marie Nicot, contrôler, n'est-ce pas fondamentalement « maîtriser la relation » (Nicot, 2006) ?⁵

Si le contrôle implique nécessairement une relation, il faut noter réciproquement que la relation (de service) est source de risque pour le prestataire, qu'il s'agisse de l'utilisateur des HLM dont il convient de réguler le comportement afin d'éviter la dégradation du parc locatif (Warin, 1993), ou de l'entreprise cliente d'une banque, dont le chargé d'affaire ne peut pas anticiper avec certitude la situation financière (Honoré, 1998).

L'étude de la façon dont une organisation de service prend en charge le risque inhérent à la prestation qu'elle propose est à ce titre partie prenante de l'étude de la relation de service, telle qu'elle se donne à voir au cours des rencontres de service : « a compromise between partially conflicting parties: the customer, the server, and the service firm as embodied in the

⁵ Un travail récent indique que la possibilité de maîtrise qu'offre le métier du contrôle est une des raisons de son choix par les agents du Métro à la RATP, de préférence à l'activité de guichet, laquelle place les agents en position de soumission par rapport à ceux que l'entreprise appelle désormais ses « clients » (Elguezabal, 2007).

environment and rules and procedures it creates for the service encounter » (Bateson, 1985).⁶ Lionel Honoré souligne d'ailleurs les logiques professionnelles de cette prise en charge organisationnelle du risque (Honoré, 2000), indiquant ainsi la voie de la prise en compte des dynamiques professionnelles, que nous comptons emprunter.

Le détour par la fraude peut s'avérer fécond. Loin de nous éloigner de notre objet, il nous place au cœur de celui-ci. Rappelons d'ailleurs que la tactique intellectuelle qui consiste à approcher la raison par la folie (Foucault, 1976), ou l'ordre social par la déviance (Goffman, 1968), a depuis longtemps prouvé sa fécondité. Est-ce d'ailleurs une simple coïncidence si c'est dans une étude de la condition des malades mentaux que Goffman éprouve le besoin de conceptualiser la relation de service, pour mieux montrer les ambiguïtés qui sont les siennes à l'intérieur d'une organisation, l'asile ?⁷

L'analyse de l'écart à la norme nous renvoie d'autant plus à l'organisation, que les travaux interactionnistes en sociologie de la déviance ont bien montré combien les institutions chargées de la sanction de la déviance contribuent fortement à constituer ce phénomène (Ogien, 2002). Cela peut passer, classiquement, par l'élaboration de statistiques par la police (Cicourel & Kitsuse, 1963), qui témoignent autant de l'activité policière que de la déviance elle-même ; ou encore par « l'étiquetage » de la personne déviante (Becker, 1985).

Ainsi, l'heuristique permise par l'étude de l'écart à la norme n'est pas seulement relative à la société, elle a beaucoup à nous apprendre aussi sur les organisations et la façon dont leur fonctionnement contribue à la production du phénomène déviant. Ceci justifie pensons-nous le choix, à première vue surprenant peut-être, d'aborder la fraude et les fraudeurs exclusivement de *l'intérieur* de l'organisation, du point de vue de ses membres et à partir de leur action sur ce phénomène. Nous ne chercherons pas à observer directement les fraudeurs, mais nous les rencontrerons, parce que l'organisation les rencontre ; et nous verrons d'ailleurs que leurs comportements de fraude, et aussi leurs réactions au contrôle, ne sont pas sans influencer la réaction de l'organisation.

⁶ Trad. Personnelle : « un compromis entre des parties partiellement en conflit : le consommateur, l'agent, et l'entreprise de service telle que l'incarnent l'environnement et les règles et procédures qu'elle a créées en vue de la rencontre de service ».

⁷ Cette tactique concerne également les travaux ethnométhodologiques d'Harold Garfinkel, dont le chapitre 2 des *Studies...* : « Studies of the routine grounds of everyday activities », donne un exemple (Garfinkel, 1967, pp. 35-75). Celui-ci a eu recours à des comportements bizarres (joués par ses étudiants dans leurs groupes sociaux d'appartenance) pour mettre en lumière par contraste ce qui aurait paru « normal » et le processus par lequel les gens ordinaires reconnaissent le caractère normal d'une situation. Une autre de ses études rend compte des techniques auxquelles une transsexuelle, Agnès, a recours pour donner à ses traits l'apparence de la normalité (Garfinkel, 1967, pp. 116-185).

Au final, en passer par la fraude des usagers d'une organisation de service peut être particulièrement bienvenu pour donner à voir la façon dont cette entreprise construit partiellement ce phénomène et, puisque cela est lié, sa relation à ses usagers. Nous tenons là un sérieux antidote à une conception – simpliste – de la relation de service comme une « mise au service de... »

Profitant d'une insertion durant trois ans au sein de cette entreprise, nous allons donc étudier dans ce travail la façon dont une organisation de service s'empare ou pas de la fraude comme d'un problème à gérer. Nous verrons qu'y apporter réponse amène cette organisation à modifier la relation qu'elle entretient à ses usagers.

2.2. La longue histoire de la relation de service à la RATP

Deuxième temps de la réponse à la question de notre assise empirique : le contexte organisationnel dans lequel nous entendons situer nos observations. Ce sera celui du réseau de surface (bus et tramway) de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), et de ses initiatives relatives à la lutte contre la fraude, qu'une convention CIFRE a permis d'observer. Nous reviendrons dans un chapitre méthodologique sur les conditions détaillées de la recherche. Mais il faut tout de même souligner dès maintenant l'intérêt qu'il y a à observer *cette* entreprise particulière pour envisager la fabrique de la relation de service.

La RATP n'est en effet pas un observatoire anodin, tant de recherches sur le sujet s'y étant déroulées depuis une vingtaine d'années environ. Notons d'ailleurs que notre propre travail prend place parmi ces recherches, et à leur suite. Celles-ci interrogent, selon des perspectives distinctes, la position de la RATP comme acteur du service public (Hatchuel et al., 1990; Jougleux, 1993), comme entreprise « orientée-client » (Beauquier, 2003), ou comme entreprise en « métamorphose » (David, 1995). Assurément, cette organisation, entre service public et service marchand, engagée dans une démarche de modernisation et de renouvellement de sa relation à ses « clients » (le terme a supplanté celui « d'utilisateur »), est particulièrement intéressante pour saisir la relation de service en train de se faire.

La thématique revient d'ailleurs avec insistance, car liée à la qualité du service délivré. Elle a fait l'objet d'une véritable réflexion organisationnelle au long cours depuis le début des années 90, dont on peut signaler certaines balises, depuis un séminaire « prospectif » fondateur intitulé « la relation de service dans le secteur public » (Plan Urbain et al., 1990; ,

1991a; 1991b; 1991c; 1991d), jusqu'à la réalisation du projet « Météor », dont le compte-rendu résonne comme un aboutissement (Joseph, 2004b).

Dans l'intervalle, de nombreuses autres recherches ont été menées, dont il est impossible ici de dresser la liste exhaustive. Les sociologues sont fréquemment intervenus, cherchant à analyser un métier et ses évolutions (Elguezabal, 2007; Weller, 1995), à observer finement le déroulement d'interactions (Cosnier & Picard, 1992) et à saisir ce qui se jouait à leur occasion, par exemple la coproduction de l'insécurité (Macé, 1997). Les travaux sociologiques ont le plus souvent porté sur l'analyse du travail et des compétences des agents au contact du client ; mais ils ont aussi nourri une réflexion de longue haleine sur la réinvention d'une place pour la RATP dans la cité, et le rôle que pouvaient justement y jouer ces agents (Joseph, 2004b).

On trouve aussi des recherches en gestion. Elles portaient plutôt sur les outils envisageables pour équiper la relation de service, qu'il s'agisse de réfléchir à « l'appareil gestionnaire » susceptible de soutenir la relation de service souhaitée en station (Hatchuel, 1995), ou encore d'interroger la capacité d'un outil, le tableau de marche, à intégrer les besoins des voyageurs dans la conception de l'offre de service (Levy, 1999).

Mentionnons enfin la mobilisation, par le biais de séminaires, d'autres spécialistes de sciences sociales : ergonomes, linguistes, politologues, psychiatres, etc. (Plan-Urbain, 1990)... Parallèlement à toutes ces recherches sur la relation de service, celle-ci s'est multipliée et diffusée sous plusieurs formes à l'intérieur de l'organisation : engagements, valeur, axe stratégique, formation, unité...

La RATP apparaît donc comme une entreprise exemplaire, véritable laboratoire de la mise en œuvre organisationnelle de cette injonction, et la lutte contre la fraude constitue à cet égard un excellent test. Comme l'ensemble des acteurs du secteur des transports publics urbains de route, la Régie est largement confrontée aux problèmes de société – notamment celui de l'insécurité – qui affectent les bus, sans lien direct avec la prestation de service, mais source fréquente de conflits (Le Breton, 2001; Macé, 1997). La fraude en est un symptôme parmi d'autres, qui témoigne bien de la complexité de la prestation de service, irréductible à un *simple* échange économique.

Le moment de notre recherche semble être de ce point de vue particulièrement opportun. D'un côté, une pression financière accrue des organismes de tutelle et la volonté de proposer aux voyageurs une meilleure qualité de service ; de l'autre, un taux de fraude avoisinant les 15% sur le réseau de surface : ces circonstances vont amener certains acteurs à faire évoluer la

relation de la RATP à ses « clients », dans le sens à la fois d'une « meilleure » prise en compte du client, de la fidélisation de ce dernier et d'une baisse du taux de fraude. Des objectifs qui ne font pas forcément bon ménage comme nous allons le voir.

3. Le déroulement du propos

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous reste à indiquer les étapes que nous suivrons. Voici comment notre propos va se dérouler :

1/ Tout d'abord, nous reviendrons sur les enjeux du traitement théorique de la relation de service. Nous proposerons de dépasser l'alternative dans laquelle on tend à enfermer cette notion, entre prescription mécanique et focalisation sur les seules interactions concrètes. Nous proposerons une approche weickienne de l'élaboration de la relation de service sur la durée, que nous outillerons au moyen des dynamiques professionnelles, ce cadre conceptuel résultant des travaux sur les organisations de service et de ceux du sociologue des professions Andrew Abbott.

2/ Dans un deuxième temps, nous expliciterons les conditions de l'entrée sur le terrain, et discuterons les enjeux méthodologiques qui y sont associés. Nous reviendrons ensuite sur le matériau collecté, montrerons en quoi et comment il donne accès aux dynamiques professionnelles de la lutte contre la fraude. Enfin, nous distinguerons les deux usages de ce cadre conceptuel observés dans le cadre de la recherche – l'un descriptif, l'autre représentationnel, de façon à envisager plus finement le soutien qu'il peut apporter aux acteurs dans l'élaboration de la relation de la RATP à ses usagers.

3/ Une analyse historique ouvrira notre description des dynamiques professionnelles du traitement de la fraude à la RATP depuis le début du 20^{ème} siècle. L'analyse mettra en évidence les différentes définitions de la fraude au cours du temps et le travail d'interprétation nécessaire de la part des acteurs pour trouver une prise sur le phénomène. Le chapitre permettra aussi d'introduire la conception du projet récent « Bus Attitude », cette promotion d'une relation plus attentionnée avec les clients apparaissant comme la résultante inachevée de l'histoire du système de production de la RATP.

4/ C'est à la réalisation de ce projet, censé promouvoir une nouvelle activité au contact des clients, que s'intéressera le quatrième chapitre. Se focalisant sur le temps, bien plus court, de la mise en œuvre opérationnelle de la Bus Attitude auprès des contrôleurs du CSB (l'unité chargée de la lutte contre la fraude sur le réseau de surface), l'analyse s'appuiera sur le suivi et l'observation des contrôleurs et de leurs encadrants. Elle mettra en évidence le jeu des collectifs en charge de la fraude ; on y verra leur contribution à l'invention de la nouvelle activité de contrôle correspondant au projet, et partant à la stabilisation relative de la lutte contre la fraude.

5/ A partir d'une réflexion sur le destin d'une représentation graphique des dynamiques professionnelles de la fraude, le dernier chapitre reviendra sur cette stabilisation et l'enfermement correspondant des acteurs dans une compréhension de la fraude, que nous appellerons « trappe ontologique ». La représentation en question, réalisée à l'occasion de la recherche, semble en effet à même de remettre en cause les trappes ontologiques éventuellement liées aux dynamiques professionnelles de la lutte contre la fraude, et que la stabilisation décrite au chapitre précédent avait mises en évidence. Il permettra de conclure notre propos en plaidant pour une mise en tension des deux usages du cadre conceptuel des dynamiques professionnelles (description et représentation).

Nous serons alors en mesure de proposer une réponse à la tendance à la réification de la relation de service. Notre préconisation – qui sera aussi notre contribution à la réflexion de la RATP sur la relation de service – sera celle d'un pilotage raisonné de cette dernière par la prise en compte des dynamiques professionnelles.

Chapitre 1

Approcher la relation de service par les dynamiques professionnelles

Ce chapitre a pour ambition de livrer les repères théoriques et les outils conceptuels qui seront les nôtres. Nous proposerons en premier lieu une discussion critique des deux principales approches théoriques existantes de la relation de service, pour en souligner les impasses respectives et le dilemme auquel elles conduisent. Nous présenterons ensuite la perspective adoptée pour dépasser cette alternative. Il s'agira de suivre une démarche pragmatique, en posant la question suivante : comment la relation de service est-elle *élaborée* par les différents acteurs d'une organisation ?

La dernière partie du chapitre proposera un cadre conceptuel adapté à ce type de questionnement. Nous aurons recours à la notion de profession telle qu'utilisée dans la littérature sur les services, que nous enrichirons des apports de la sociologie des professions d'Andrew Abbott. Nous présenterons finalement le cadre conceptuel des dynamiques professionnelles pour rendre compte du processus de constitution de la relation d'une organisation de service à ses usagers.

1. Des zones d'ombre dans la littérature

Les travaux portant sur la relation de service peuvent, pour la plupart, être catégorisés de deux façons, les deux catégories correspondant à deux dangers différents. D'un côté, dans le champ du management des services, on trouve une façon prescriptive d'approcher la question, plaçant au centre de l'attention la rencontre (*encounter*) heureuse et satisfaisante (du point de vue du client) entre l'agent en *front office* et ce dernier. Le danger nous semble consister dans ce cas en une réduction de la relation de service à la satisfaction du client, obtenue via l'application de procédures standards. De l'autre, on trouve des travaux que nous appellerons

interactionnistes, et qui étudient les relations de service dans toute la complexité de leur déroulement, mais courent le risque de rester prisonniers du *hic et nunc* de l'interaction entre l'agent et le client.

Nous allons pour chacun de ces deux types de travaux, qui renvoient à des traditions distinctes⁸, souligner à la fois les questions qui les guident, de quelle façon celles-ci les amène à s'interroger sur la relation de service, et les limites de ces questionnements. Nous mettrons également en lumière les quelques travaux qui nous semblent offrir une perspective décalée, et peuvent s'avérer utiles pour la progression de notre réflexion. Commençons par les travaux prescriptifs.

1.1. Le management des services

Les analystes de la littérature relative au management des services constatent la diversité des thèmes qu'elle rassemble, ce que Franck Tannery qualifie d'ensemble éclaté. « Devant la montée des activités de service dans les économies contemporaines, la recherche en gestion a multiplié les travaux dédiés à ces activités. Loin de disposer d'un champ de recherche unifié, pour l'instant, l'ensemble apparaît relativement éclaté avec la prédominance de quatre grands objets d'étude (la relation de service, les processus de réalisation, le résultat et le service rendu, la structuration du système d'offre) » (Tannery, 2000).

Notons que cette diversité peut produire une richesse certaine dans l'approche d'un même type de problème théorique (comment gère-t-on une entreprise de service ?), et dans le même temps constituer un frein au traitement multidimensionnel du problème. « La difficulté

⁸ On peut distinguer deux traditions d'analyse des organisations de service, économie mise à part. Cette distinction correspond en partie à la distinction entre une approche prescriptive et une approche interactionniste de la relation de service. D'une part, une tradition anglo-saxonne connaît un certain succès et met en place depuis quelques dizaines d'années maintenant une théorie du management des services qui considère apporter des réponses à la question de l'interaction de service (Fisk et al., 1993). Liée principalement à la psychosociologie et le marketing (on parle d'ailleurs plus de marketing des services que de management des services), elle cherche toutefois aussi à appréhender les questions de ressources humaines correspondant à l'organisation des interactions de service (Schneider & McFarlin, 2004).

Mais le travail réel des agents n'est que rarement interrogé, et dans des termes qui ne renvoient pas à une volonté d'analyse de ce que font véritablement les agents, et que l'organisation ne saurait apercevoir. C'est en cela qu'une tradition française se distingue, puisqu'elle constitue, autour de la sociologie, de l'ergonomie et des sciences du langage principalement, un courant d'analyse du travail des agents de base, dans les services publics notamment (Weller, 1998b).

Bien entendu, la distinction est partielle et surtout commode. Ainsi, la tradition « française » a largement puisé son inspiration dans la sociologie américaine, trouvant en Erving Goffman un véritable fondateur (Joseph, 2004a). De l'autre côté, il convient de signaler que de nombreux auteurs français participent de cette approche plus managériale des interactions de service (voir (Alis & Thévenet, 1994; Bancel-Charensol & Jougleux, 1997; Thévenet, 1998), pour n'en citer que quelques-uns), ayant pour certains même contribué à lui donner son assise conceptuelle (Eiglier & Leangeard, 1988).

majeure devant ce paysage consiste en son relatif éclatement. Lorsqu'une dimension est traitée de manière privilégiée, les autres restent dans l'ombre. À titre d'exemple ceux qui se consacrent en priorité à la relation de service entre le prestataire et le client ignorent le réseau d'acteurs requis par la structuration du système d'offre » (Tannery, 2001).

1.1.1. Une optique marketing fondatrice du champ

Malgré cet éclatement, il faut souligner une prédominance de l'optique marketing dans l'approche des services, qui n'est pas sans influence selon nous sur la façon notamment d'analyser la relation de service. Voyons comment.

La découverte décisive à propos des services se trouve en amont des travaux que nous présentons. Il s'agit de la coproduction, reprise aux économistes par les chercheurs en gestion. Celle-ci désigne le fait que le bénéficiaire du service ait besoin de participer à la production du service pour pouvoir en bénéficier. A la différence du modèle industriel (De Bandt & Gadrey, 1994), dans lequel un client récupère un bien à un moment où sa production est déjà achevée (par exemple un tournevis dans une quincaillerie), dans le cas des services, le client ne peut espérer se faire couper les cheveux, par exemple, sans être lui-même présent et coopérer (ne pas bouger, tourner la tête quand on lui dit, spécifier le type de coupe qu'il souhaite, etc.).⁹

Cela est d'autant plus vrai qu'un service, en tant que bien économique, possède les propriétés suivantes : l'intangibilité (il ne peut pas être stocké) ; la périssabilité (il ne se conserve pas) ; l'unicité de la prestation ; et enfin la simultanéité de la production, de la consommation et de la distribution. Ces caractéristiques économiques fondent une approche spécifique de la production des services, désignée d'un néologisme désormais ancien : la servuction (Eiglier & Leangeard, 1988), modélisation intégrant le client dans l'analyse de la production.¹⁰ Cette prise en compte du client dans la production du service va particulièrement intéresser les chercheurs en marketing.

⁹ Le degré de coproduction n'est pas le même suivant les types de services, mais pour autant, on observe toujours une participation, même faible, de la part du client (Gadrey, 1994b).

¹⁰ La servuction est une approche systémique de la production des services, qui intègre les clients dans la compréhension du processus de production. Cette approche comprend en tout sept éléments : « ce sont sept éléments principaux qui forment ce système: - trois éléments appartenant à l'entreprise de service: le système d'organisation interne, le support physique, le personnel en contact; - deux éléments appartenant au marché: le client A et le client B; - deux éléments qui sont la résultante de l'interaction des clients A et B avec les éléments de l'entreprise de service: le service A et le service B » (Eiglier & Leangeard, 1988, p. 213).

Ainsi, Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux soulignent-elles la façon dont les problématiques de production ont été intégrées à des analyses marketing. « La coproduction du service par le client a justifié l'intégration de la production, que ce soit sous un angle stratégique de conception des systèmes de production ou de gestion opérationnelle, dans des analyses marketing focalisées sur cette participation du client et sur les interactions entretenues avec le personnel de contact » (Bancel-Charensol & Jougleux, 1997).

Il est d'ailleurs notable de ce point de vue, que les synthèses portant sur le management des services, c'est-à-dire les écrits à caractère général traitant des différents aspects de la gestion des organisations de service, ne s'intitulent pas « management des services », mais « marketing des services », que ce soit dans une encyclopédie de gestion (Eiglier et al., 1997), ou dans un petit livre de synthèse (Lapert, 2005). Nous ne soulignons pas ici une mainmise, mais la domination historique d'une discipline sur le champ.

En quoi cette domination influe-t-elle sur la façon dont la relation de service est envisagée ? En l'occurrence, celle-ci est pensée à partir du client, ou plutôt de la satisfaction qui doit être la sienne suite à la prestation de service. Et puisque le client a principalement l'occasion de se faire son opinion au cours de ses rencontres (*encounters*) avec le personnel en contact de l'organisation prestataire, ce qui était dénommé « moment de vérité » (Normann & Blindel, 1994) de la servuction le devient *tout à fait*, dans le sens où c'est celui où le client définit sa satisfaction – et que pour toute démarche marketing la satisfaction du client est l'alpha et l'omega.¹¹

La relation de service, restreinte aux rencontres effectives de service, devient ainsi un sujet de premier plan pour la recherche sur le management des services (Kellogg & Chase, 1995). Il peut être abordé de plusieurs façons. Par exemple, dans la revue de littérature de Raymond Fisk, Stephen Brown et Mary-Jo Bitner, par la compréhension de l'évaluation par les clients des rencontres de service, par l'implication et le rôle des clients dans la servuction, ou bien par le rôle de l'agencement de l'environnement physique des clients au cours des rencontres de service (Fisk et al., 1993).

Mais dans tous les cas, la gestion de la relation entre l'entreprise et le client au cours de l'interaction de service est reconnue comme un enjeu décisif du management des services, inséparable de fait d'un management de l'implication du personnel en contact dans cette relation. « Cette relation entre l'entreprise et le client, et surtout sa gestion, est un enjeu

¹¹ L'hypothèse fondatrice en est la suivante : si le client est satisfait, il reviendra ; s'il ne l'est pas, il ne reviendra pas. La satisfaction du client est un enjeu indirect, commandé par celui de la pérennité de l'activité et du chiffre d'affaire de l'entreprise.

essentiel (...) Du point de vue du personnel en contact, le défi pour l'entreprise est de réussir à l'impliquer le plus possible dans cette relation. Quant au client, il faut que l'entreprise parvienne à lui faire ressentir que la relation qu'il vit avec elle est unique, d'où la tendance à la personnalisation du service » (Eiglier et al., 1997).

Nous allons voir que cela conditionne bon nombre de travaux portant sur le management des services, qui, fondant leur approche de la relation de service sur le prisme de la satisfaction du client, en viennent à situer l'enjeu gestionnaire de la relation de service dans un certain management du personnel en contact (et parfois du client lui-même), c'est-à-dire à réduire la gestion de la relation de service à des questions de contrôle des comportements.¹²

1.1.2. Le management de la relation de service qui s'ensuit

Ainsi, la plupart des travaux en management des services s'intéressant à la relation de service, partagent une approche que ces mots de Richard Chase et James Heskett illustrent bien : « services (...) are networks of encounters that must be coordinated in time and space to achieve both a satisfactory outcome and a satisfaction experience for the customer » (Chase & Heskett, 1995).¹³ Ils considèrent la relation sous un angle très particulier, puisqu'ils s'intéressent aux conditions et outils du management qui permettront d'obtenir le comportement adéquat des salariés (traduire : « customer-oriented », c'est-à-dire « orienté-client »), et, parfois, aux conditions dans lesquelles les clients s'acquitteront bien du rôle qui leur est dévolu par les gestionnaires dans le processus de servuction.

¹² Précisons que la mise en relation occasionnée par la prestation peut prendre des visages très différents suivant les types de service. Ainsi, certains services peuvent ne faire que très peu appel à du personnel de contact (vente en ligne par exemple). On parle alors de services fondés sur des équipements (« equipment-based services », par opposition aux « people-based services »). Dans ces cas, la relation de service apparaît moins souvent comme problématique dans la littérature, sauf en ce qui concerne le comportement du client (nous y reviendrons). Il semble que cela explique que les travaux présentés se focalisent plus sur le management du personnel en contact – c'est dans les cas de services à fort contact que la relation de service est difficile à prévoir, et de ce fait à prescrire.

Christopher Lovelock note en effet : « product variability is harder to control in high contact services because customers exert more influence on timing of demand and service features, due to their greater involvement in the service process » (Lovelock, 1993). [Trad. Personnelle: « La variabilité du produit est plus difficile à contrôler dans les services à fort contact parce que les consommateurs exercent une plus grande influence sur le timing de la demande et sur les caractéristiques du service, du fait de leur plus grande implication dans le processus de servuction. »]

¹³ Trad. Personnelle : « Les services (...) sont des réseaux de rencontres qui doivent être coordonnées dans le temps et l'espace pour atteindre à la fois un résultat satisfaisant et une expérience satisfaisante pour le consommateur. »

Dans les années 80 déjà, on peut lire : « more attention will have to be directed at mechanisms to control the performance of employees in encounters with customers » (Mills, 1985).¹⁴ Le management des ressources humaines est en ce sens décisif, puisque malgré l'automatisation croissante des rencontres de service « it is likely that most service encounters will remain dependant on human resources for production and delivery of quality services » (Grover, 1987).¹⁵

Il s'agit, dans cette optique de gestion des ressources humaines (que représentent les employés au contact des clients), de mieux comprendre dans un premier temps la façon dont les comportements des employés vont influencer sur la satisfaction des clients et donc sur la qualité des services. « Because customers' service quality evaluations are based almost entirely upon the behaviours of front-line employees, organisations rely heavily upon these employees to improve overall service quality provision. (...) This paper comprehensively conceptualises those front-line employee behaviours which are the most likely to enhance customers' service quality perceptions » (Farrell et al., 2001).¹⁶

D'autres recherches abordent la question de savoir ce qui peut déterminer le type de comportement recherché auprès des employés de contact (Peccei & Rosenthal, 1997) – par exemple les traits de personnalité (notamment : stabilité émotionnelle, « agréabilité »¹⁷, et besoin d'activité) de ces mêmes employés (Brown et al., 2002). D'autres encore s'interrogent sur les techniques organisationnelles à même d'obtenir ce type de comportement « orientés client » de la part des employés (Hartline et al., 2000).

Il s'agit alors, dans une perspective explicitement behavioriste, d'étudier les conditions dans lesquelles l'*empowerment*, c'est-à-dire la reconnaissance de l'autonomie des employés de contact (Mills & Ungson, 2003; Peccei & Rosenthal, 2001), ou bien les programmes managériaux d'orientation client (Peccei & Rosenthal, 2000), permettent d'obtenir ou non les effets comportementaux attendus, dont on considère qu'ils sont susceptibles d'influencer positivement la perception de la qualité de service par les clients (Hartline & Ferrell, 1996). La « théorie du contrôle marketing » (Jaworski, 1988) progresse également, plus récemment,

¹⁴ Trad. Personnelle : « Une plus grande attention doit être portée aux mécanismes de contrôle de la performance des employés au contact des clients ».

¹⁵ Trad. Personnelle : « Il est très probable que la plupart des rencontres de service resteront dépendantes des ressources humaines pour la production et la délivrance de services de qualité. »

¹⁶ Trad. Personnelle : « puisque les évaluations de la qualité des services par les clients sont fondées presque exclusivement sur les comportements des employés du front office, les organisations reposent sur ces employés pour améliorer la qualité générale du service. (...) ce papier conceptualise de façon compréhensive les comportements des employés du front office qui peuvent le mieux contribuer à améliorer les perceptions de la qualité de service par les clients. »

¹⁷ Anglicisme auquel les psychologues donnent le sens de « conscience des autres ».

par l'étude de l'internalisation par les employés de codes éthiques susceptibles d'influencer leurs comportements vis-à-vis des clients (Schwepker & Hartline, 2005).

L'objectif de ces nouvelles pratiques managériales, selon Guy Bellemare, est d'obtenir des « pseudo-relations » conformes aux attentes identitaires et émotionnelles du client. « La formation des employés (...) visera à leur apprendre comment se comporter, quoi dire, quels sentiments afficher et comment créer un climat propice au service ou à la vente. Dans ces emplois, la contestation pourra s'exprimer par des formes de résistances psychologiques, telles que refuser de sourire ou de plaisanter avec les destinataires » (Bellemare, 1999).

De l'autre côté de la rencontre de service, c'est-à-dire du côté du client, les travaux en management des services sont plus rares, mais il est reconnu depuis longtemps le rôle productif qui revient au client dans le processus de servuction (et particulièrement en ce qui concerne les self-services), et en conséquence son statut du point de vue du management des services : celui « d'employé à temps partiel » (Mills & Morris, 1986).

Notons que l'on retrouve de nouveau l'optique de satisfaction du client. En effet, dans la mesure où les incertitudes liées au rôle du client ou un comportement inapproprié au cours de la rencontre de service pourraient avoir pour résultat une moindre satisfaction de ce même client (Beard, 1996; Bitner, 1994) – et même des autres clients présents (Lapert, 2005) – il est important de bien préciser les différents aspects de son rôle, et de s'assurer que celui-ci sera bien compris et appris.

Symétriquement, il est important, pour la théorie des services, de réussir à dégager les rôles types, qui correspondent aux principaux types de processus de servuction (Chervonnaya, 2003), et, pour les organisations de service, de réussir à indiquer aux clients les rôles qui sont pertinents pour la situation de service dans laquelle il sont engagés, rôles qu'il convient de suivre (Larsson & Bowen, 1989). Cela peut passer par la mise en œuvre d'une démarche de « socialisation organisationnelle du client » (Goudarzi, 2005), qui lui permette d'intégrer tant les valeurs de l'entreprise que les processus en jeu dans la servuction.

Dans une telle optique, la production des outils de gestion de la relation de service a toute sa légitimité, dans la mesure où « dans un contexte de production de masse même personnalisée, l'aide qu'ils peuvent apporter dans les situations d'interaction est importante. L'absence de tels outils a des répercussions négatives sur les situations de travail. Ils peuvent être associés à un enrichissement des tâches et induire d'eux-mêmes des évolutions de contenu de travail » (Bancel-Charensol & Jogleux, 2004).

D'autres travaux soulignent au contraire le fait que ces outils seraient en fait moins une aide qu'une contrainte pour les acteurs de la rencontre : celle d'adopter un comportement qui corresponde avant tout à une orientation stratégique, au détriment de la prise en compte de la complexité des situations de rencontre. Cette critique revient par exemple fréquemment à propos des scripts de comportement. « L'amélioration de la qualité de service constitue une priorité des politiques d'entreprise. Des scripts de comportement, imposés au personnel, visent à standardiser cette qualité. Cependant, de tels scripts, appliqués de façon mécanique, se révèlent dysfonctionnels. En effet, ils conduisent d'une part à négliger la complexité des relations de service, d'autre part à susciter des conflits intrapsychiques chez le personnel » (Alis, 1998).

Remarquons en tout cas, sans trancher le débat, que nous retrouvons, avec ces réflexions sur l'outillage de la relation, des agents de contact aux prises avec une relation complexe. Celle-ci ne se ramène alors pas, par le truchement de la satisfaction du consommateur, à l'évidence d'une stratégie d'orientation-client qu'il suffirait *d'appliquer*. Une telle approche est d'ailleurs une des spécificités des travaux interactionnistes sur la relation de service. Dans quelle mesure ces travaux contribuent-ils alors à l'organisation de cette dernière ? Quels sont les avantages et les limites de la démarche interactionniste ?

1.2. Les travaux interactionnistes

Les travaux interactionnistes sur la relation de service trouvent leur origine dans la sociologie d'Erving Goffman, dont le modèle triangulaire (demandeur, réparateur, système complexe à réparer) permet de rendre compte d'un type de relation particulièrement répandu dans nos sociétés (Goffman, 1968). Ce modèle a été mobilisé par les chercheurs pour rendre visible le travail des agents à la base des grandes organisations de service public. D'ailleurs, on peut ranger plus généralement sous cette bannière l'ensemble des travaux, dont l'origine disciplinaire reste très diverse, qui prennent le parti d'étudier le déroulement « réel » de l'interaction de service et n'envisagent pas celle-ci comme le seul résultat de l'application de procédures.

1.2.1. La volonté de ne pas se laisser prendre par la prescription

La découverte puis la mise à l'étude du face-à-face entre l'utilisateur et l'agent de base (Lipsky, 1995)¹⁸ a été une révélation pour les organisations de service public au tournant des années 1990. C'est dans ce moment de la prestation de service que se voit peut-être le mieux l'autonomie (la « discrétionnarité », dirait encore Michael Lipsky) des agents de base, habituellement considérés comme de simples exécutants ; et par la même occasion, ce sont les limites d'une démarche de prescription qui sont révélées (Borzeix, 1995).¹⁹

Dès lors, selon les recherches de type interactionniste, pour les organisations de service, il y a nécessité de s'assurer autrement d'une qualité de service. En d'autres termes, il convient de repenser la façon dont le service est produit, en déplaçant le centre de gravité théorique d'une organisation, de façon à tenir compte de ce moment particulier de l'interaction de service (Jeannot, 1995). Le « renversement de la pyramide », qui inverse la représentation habituelle de l'organisation pour réévaluer le rôle des agents au contact du public, en est une manifestation (Strobel, 1994).

Ce renversement exprime également une posture critique par rapport à la rationalisation habituellement faite du travail des agents, et dont nous avons pu voir la prégnance en management des services. En l'occurrence, les approches interactionnistes remettent en cause les approches normatives de la relation de service ; cette dernière est justement appréhendée comme l'occasion d'observer la cohérence de ces approches normatives, la plupart du temps du point de vue du personnel en contact.

« La relation de service tend donc à mettre en défaut l'illusion d'une normalisation du travail des personnels en contact, mais au détriment des salariés, qui doivent prendre sur eux le décalage existant mais sans pouvoir le faire reconnaître. C'est donc moins la relation de service en tant que telle qui est porteuse d'un déni de la compétence et d'une dégradation des conditions de travail que, précisément, son « refoulement » au sein des représentations managériales et des outils de pilotage de la performance, et sa résurgence comme clandestine dans l'exercice du travail » (Ughetto, 2002).

¹⁸ Ce terme, traduit de l'anglais « street-level bureaucrat », désigne l'employé d'une organisation de service situé « au niveau de la rue ». Il faut entendre par là celui qui est le plus au contact de l'utilisateur. Cette catégorie regroupe des agents très divers, aussi bien des professeurs d'université que des policiers.

¹⁹ Il faut signaler l'ambition politique de ces recherches. Il s'agissait en effet pour bon nombre d'entre eux de moderniser les services publics par le bas et par l'utilisateur, au point qu'une revue de la littérature est possible sur ce thème (Weller, 1998b). Dans un contexte où les réformes du service public se succèdent (Jeannot, 1998), il s'agit d'une certaine façon de réinventer les services publics, de façon à améliorer le service rendu – par exemple en ce qui concerne son « accessibilité » (Joseph, 1995a). Nous sommes conscients de cette dimension politique, qui ne sera toutefois pas première dans notre analyse – nous nous focaliserons sur la portée organisationnelle de ces travaux.

Le recours fréquent à une démarche d'enquête ethnographique présente certains avantages par rapport à l'administration de questionnaires. Une telle méthodologie permet de discuter la rationalisation, par exemple du travail des téléopérateurs dans un call-center (Buscatto, 2002), ou, plus fondamentalement, la compréhension qu'ont les gestionnaires des compétences en jeu dans l'activité du personnel au contact des usagers (Collard, 2002).

De manière plus générale, la révolution réside dans la place faite à autre un point de vue, qui n'est ni celui du client et de sa satisfaction, ni celui des dirigeants guidés par leur principe d'« orientation-client », mais celui du personnel en contact, expert de cette relation de service du fait de son activité quotidienne. Dit autrement, on reconnaît l'importance du niveau « bas » (Gadrey, 1990) de la relation.

Cette remarque vaut aussi à propos de la pertinence des démarches qualité. « L'analyse des performances des démarches qualité ne peut être faite uniquement à travers le point de vue des actionnaires et des clients de l'entreprise. L'intégration du point de vue des salariés dans l'évaluation de ces démarches apparaît notamment essentiel dans des activités où accroître la qualité d'un service peut signifier dégrader les conditions de travail des salariés, en tout cas ceux au contact des clients. Le développement de la qualité de service suppose de concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation » (Jougleux, 2006).

1.2.2. Les impasses reconnues d'un renversement

Ainsi, l'observation rapprochée des interactions de service peut être une stratégie de recherche efficace, qui consiste à partir de la relation de service telle qu'elle se déroule, pour interroger la prestation de service telle qu'elle est prescrite (Grosjean, 2004). Le postulat fondateur, par comparaison avec les approches prescriptives que nous décrivions en premier lieu, est inverse : on ne part plus des principes stratégiques pour encadrer la relation de service, réduite à des procédures ; on part de la relation de service telle qu'elle se déroule, dans sa richesse et sa complexité, pour interroger les principes de son organisation.

Une telle stratégie a montré une certaine efficacité, en s'avérant particulièrement à même de révéler les richesses et les subtilités inépuisables du travail qu'effectuent les employés au contact. L'étude du déroulement des interactions de service a ainsi permis de mettre à jour par exemple, et la liste n'est pas du tout exhaustive, les rapports de pouvoir entre clients et guichetiers de la Poste (Jeantet, 2003), ainsi que les différentes catégorisations du public par

les agents de police (Boussard et al., 2006), ou encore l'engagement émotionnel de bénévoles associatifs dans une relation d'aide (Weller, 2002).

Pour autant, un tel renversement a aussi ses points faibles, et il faut souligner que les approches interactionnistes se voient reprocher justement leur focalisation trop exclusive sur l'interaction, dans la lignée d'ailleurs des reproches généralement adressés à ces sociologies du micro, qui auraient trop tendance à oublier la dimension organisationnelle de la vie sociale. En l'occurrence, la prise en compte du *back office* de l'élaboration de la relation de service semble incontournable, de façon à ne pas nourrir l'illusion d'une approche qui se suffise de l'interaction, rien que l'interaction.

Gérard Valléry ne dit pas autre chose, lorsque reconnaissant « les larges implications et les apports essentiels de l'interactionnisme », il souligne malgré tout que « l'une des principales critiques apportées à ce courant dans le domaine appliqué de la relation de service porte, justement, sur l'importance donnée à l'interaction et à ses effets complexes. En effet, l'approche conduit la plupart des auteurs à observer l'activité de service, essentiellement dans des situations de face-à-face (...). En se centrant sur les dispositions et les fonctions interactionnelles, les auteurs sous-estiment les mécanismes régulateurs des structures collectives et les jeux de pouvoirs associés qui interfèrent le cours d'action des protagonistes. (...) Les interactionnistes n'intègrent pas ou trop peu dans leur modèle d'analyse l'ensemble des moyens techniques et organisationnels attribués à l'agent » (Valléry, 2006, p. 208).

Si l'on cherche à tirer les conséquences de ces perspectives pour l'étude de la relation de service, il faut se résoudre au fait qu'une approche exclusivement interactionniste conduit à une autre réduction de la réalité, dont on ne saisit alors que le *hic et nunc*, par le biais d'un face-à-face limité aux protagonistes directs de l'interaction (le personnel en contact et l'usager). Comme le rappelle Armand Hatchuel, une interaction est conditionnée par un appareil gestionnaire et ce conditionnement, « par ses axiomes ou ses lacunes, peut sur certains points être déterminant. La répartition d'un agent, son sourire, son indifférence ou son impatience, bien qu'exprimés dans l'instant d'un échange, s'expliquent parfois par ce que l'observateur de l'échange ne peut observer » (Hatchuel, 1995).

Que deviennent alors la stratégie, les outils, les encadrants de l'organisation de service ? Et puis, dans cette tentative de ré-ouvrir le débat sur la relation de service par le biais des situations complexes qui leur sont associées, n'a-t-on pas surtout ré-ouvert la boîte de Pandore, en renonçant à comprendre la façon dont une organisation peut justement, par le biais d'un travail collectif de *tous* les acteurs qui la composent, élaborer le modèle de relation qu'elle souhaite entretenir avec ses usagers, pour *mieux* la prescrire ?

2. Une approche pragmatique de la relation d'une organisation de service à ses usagers

2.1. La focalisation sur l'élaboration de la relation de service

Reprenons. Dans le paysage théorique que nous avons dépeint à grands traits, nous avons affaire à une relation de service qui nous semble issue d'une triple réduction :

- a. D'une part, réduite au bon déroulement entre le bénéficiaire du service et le prestataire, le critère du « bon » correspondant à la satisfaction dudit bénéficiaire, elle-même source d'un accroissement de la part de marché : la satisfaction du client est-elle le seul objet du management des services et de la relation de service prescrite ?
- b. Par conséquent réduite au suivi d'une procédure correspondant exactement à la prestation de service prescrite : la relation de service n'est-elle pas plus complexe, et n'est-elle pas débordée par tout un ensemble d'impératifs non strictement économiques, mais que l'agent au contact de l'utilisateur doit prendre en compte à l'occasion de la prestation ?
- c. Et enfin, si l'on reconnaît la complexité de la relation de service, et qu'on considère qu'elle est l'occasion d'arbitrages, de choix-conception de la part des acteurs de l'organisation, et non pas seulement d'un choix-sanction de la part des clients éventuels de l'organisation de service, pourquoi réduire la relation de service à l'activité des agents de base ? Ne doit-on pas envisager la façon dont ces choix sont effectués par *tous* les acteurs de l'organisation, la façon dont la relation entre une organisation de service et ses usagers est progressivement élaborée, fabriquée, et aussi équipée, pour être à un moment donné stabilisée par les acteurs ?

On le voit bien, dans un tel *circuit théorique*, on court le risque d'un effet de miroir : l'approche prescriptive appelle l'approche interactionniste de la relation de service, et inversement, dans une boucle sans fin. On pourrait nous faire le reproche d'avoir brossé un

paysage à trop grands traits, laissant croire à une incompatibilité *a priori* entre ces deux approches. Mentionnons aussi le fait que les partis pris qui les caractérisent sont peut-être avant tout les signes de leur identité disciplinaire, identité qui expliquerait un dialogue difficile autour d'un objet commun mais appréhendé selon des perspectives, des moyens et des objectifs différents.

Tout ceci est vrai. Et nous avons d'ailleurs mis en évidence quelques travaux qui se singularisent par une position plus conciliante entre ce que nous avons appelé l'approche prescriptive, et l'approche interactionniste. Ainsi, nous avons vu que des outils de gestion peuvent aider les agents de base au cours de la rencontre de service ; et inversement qu'une approche interactionniste interroge la rationalisation du travail de l'employé au contact du client, plus qu'elle ne la rejette.

Nous voyons dans ces travaux, peu nombreux, le signe d'un dépassement possible de l'alternative théorique décrite. Mais avant de poursuivre dans cette direction, précisons l'horizon que nous nous donnons. Il nous semble avoir été ouvert par les travaux de Karl Weick, et tient dans la question suivante : comment la relation de service est-elle élaborée par les acteurs de l'organisation de service ? Comment acquiert-elle pour ces derniers une *épaisseur*, autre que celle qu'elle reçoit des travaux de recherche ?

2.2. Comment se fabrique la relation de service ?

2.2.1. Quelle approche de la relation de service ?

Ainsi, la direction de recherche qui nous semble ressortir de ces limites du traitement académique de la relation de service, telles que nous les avons énoncées, consiste à relancer le débat sur cet objet de gestion pour les organisations de service, précisément en s'interrogeant sur sa constitution. Puisque l'on sait que la relation de service peut être « plusieurs « choses » à la fois », au risque de la confusion (Borzeix, 2000), nous nous proposons de suivre ce que les acteurs d'une organisation peuvent en faire.

Il ne s'agit pas de savoir si cette relation est avant tout du discours, des procédures, un travail, un comportement, etc. – nous nous attendons bien entendu à rencontrer un peu tout cela. Dans ce travail, nous envisageons plutôt de saisir comment cette relation prend forme et s'actualise, parmi tout un ensemble de relations *possibles* entre une organisation et ses usagers.

Romain Laufer envisageait « plusieurs types de relations de service, plus précisément autant de types de relations de service qu'il y a de façons de légitimer une telle relation hiérarchique » (Laufer, 1995). Nous entendons nous placer dans la même perspective pour approcher l'organisation d'un service. Car c'est ainsi que nous pourrions « dépasser l'alternative qui guette toujours l'analyste face à une relation de service : celle d'avoir à choisir entre la relation de service vue comme une interaction singulière et intersubjective, ou la relation de service vue comme une prestation bureaucratiquement prescrite » (Hatchuel, 1995) ; et c'est ainsi que nous pourrions saisir, pensons-nous, la façon dont la relation de service prend forme progressivement, sans être réduite *a priori* à une évidence stratégique ou interactionniste.

Ainsi donc, rappeler avec autant de force que possible que « la relation avec le client n'est pas simple, [qu']elle ne va pas de soi » (Thévenet, 1998), et reprendre la perspective proposée par Armand Hatchuel, qui consiste à considérer la relation de service comme un « résultat instable » (Hatchuel, 1995), mais en cherchant en ce qui nous concerne à saisir comment ce résultat par essence instable est *malgré tout*, temporairement, constitué et stabilisé dans une organisation, à un moment donné de son histoire. Tel sera le but de notre propos, le projet de cette thèse.

2.2.2. Parallèle avec les nouvelles approches de la stratégie

Notre démarche présente quelques similitudes avec celle qui caractérise un courant actuel de recherche, celui dit du « *strategizing* » ou de la « *strategy as practice* ». Nous distinguons ces deux formules qui nous semblent insister sur des aspects différents de la rupture initiée par ces auteurs, qui entendent renouveler la compréhension de la stratégie. Mais tout d'abord, voici comment les *leaders* de ce courant, pour ce qui est de la France, le présentent :

« La volonté de ce courant n'est donc pas de balayer les recherches antérieures, mais de souligner leurs faiblesses. Tout en reprenant les concepts classiques, l'ambition est d'expliquer leurs genèses, leurs maintiens et leurs transformations au niveau microscopique. Pour ce faire, il mobilise non plus des théories macroscopiques et holistes, limitées et réductrices pour l'explication des activités humaines, mais certains courants sociologiques (Bourdieu, De Certeau, Giddens, Garfinkel...), socio-cognitifs (Vygotsky, Engeström, Cole...), voire anthropologiques (Geertz, D'Andrade..) qui tentent de décrire et d'expliquer le microcosme des activités quotidiennes » (Collectif, 2005).

Les références théoriques sont, on le voit, foisonnantes, et nous n'entendons pas discuter pour chacune d'elles de la pertinence de son apport à l'étude de la stratégie. Insistons par contre sur la similitude du mouvement que nous entendons opérer, en ce qui concerne la relation de service, autour des deux principes qui nous semblent fondateurs de cette nouvelle approche de la stratégie : considérer l'organisation comme un processus plutôt que comme un résultat ; envisager le rôle de l'activité de ses membres dans le processus d'organisation.

Le terme de « *strategizing* » dénote le premier principe. Il consiste à tenir vis-à-vis de la stratégie la même posture que celle que Karl Weick tenait pour l'organisation en général, à savoir celui de privilégier l'*organizing* plutôt que l'*organization*.²⁰ Il ne s'agit donc pas de rejeter les concepts stratégiques, ou réfuter l'existence d'une stratégie, mais bien de chercher à comprendre comment *se fait* une stratégie. Il y a là un parallèle fort avec l'approche que nous entendons avoir de la relation de service. Ajoutons qu'en ce qui nous concerne, la relation de service, si elle peut faire office de notion stratégique forte, liée à des objectifs stratégiques (concurrence, satisfaction du client, qualité du service...), ne se réduit pas à cela.

Quant au syntagme « *strategy-as-practice* », il met l'accent sur les moyens de saisie de la stratégie *en train de se faire*. Il s'agit de remettre au premier plan l'activité humaine, par le détour du « *practice turn* » en sciences humaines (Jarzabkowski et al., 2007). Le tournant pratique constitue le dénominateur commun à plusieurs auteurs, très différents voire opposés par ailleurs (Pierre Bourdieu, Michel de Certeau et Lev Vygotsky par exemple), mais qui se retrouvent dans la « priorité ontologique » (Chia & MacKay, 2007) qu'ils accordent à la pratique, plutôt qu'à la volonté et aux délibérations des acteurs tels que l'individualisme méthodologique a pu les construire.²¹ Cela signifie que l'on ne considère plus exclusivement les délibérations, les calculs et les prises de décisions des membres de l'organisation, et qu'on se focalise d'abord sur leurs paroles, leur travail, et leur activité.

Il nous semble que cela ne constitue pas une restriction particulièrement forte, dans la mesure où ces approches de la stratégie brillent avant tout par leur éclectisme théorique – au point que certains travaux proposent rien moins que de concilier la théorie de l'acteur-réseau, l'économie et la sociologie des conventions, et les théories de la pratique sociale (Denis et al.,

²⁰ Cette nuance est mal traduite par le français, qui ne possède pas le gérondif. Elle permet en anglais de distinguer un état donné d'organisation (*organization*), et le processus qui y conduit (*organizing*).

²¹ Précisons immédiatement que cela ne doit pas nous empêcher de parler d'acteurs, à condition de marquer d'ores et déjà notre distance par rapport à un individualisme méthodologique au sens étroit, qui ramènerait l'acteur à un *homo oeconomicus* ou du moins à un acteur stratégique (et nous pensons que c'est là le sens de la critique de Robert Chia et Brad McKay). Quant à nous, nous nous contenterons de parler d'acteur au sens le plus commun qui soit, c'est-à-dire pour désigner des personnes qui agissent et sont dotées d'une créativité – ce qui n'est pas incompatible, et c'est là le point important, avec une attention portée aux pratiques de ces acteurs.

2007) !²² En ce qui nous concerne, cela implique d'aller voir comment les membres d'une organisation fabriquent la relation de service, en insistant cette fois-ci moins sur la dimension *processuelle* du faire, que sur sa dimension pratique.

Laissons la stratégie en pratique pour revenir à notre problématique et à la relation qu'entretient une organisation de service avec ses usagers : comment cette relation est-elle constituée et stabilisée ? Cette question nous amène à opter pour deux principes d'analyse : la perspective de l'enactement et la prise en compte de la durée, que nous allons maintenant introduire.

2.3. Le temps de l'organizing

2.3.1. L'enactement de la relation de service

Tout d'abord, dans la mesure où nous ne cherchons pas à comprendre comment la relation de service est déduite de principes stratégiques, mais plutôt à saisir la façon dont celle-ci est élaborée dans l'organisation, on adoptera une approche weickienne (Weick, 2005). Celle-ci privilégie l'enactement de la relation de service, c'est-à-dire la façon dont les acteurs lui donnent forme et consistance (bref, la constituent), dans une perspective d'action et dans l'action elle-même.

La problématique de l'enactement nous permettra de suivre la constitution de la relation de service par une organisation, puisqu'en y recourant on considère la réalité comme une production sociale des membres de l'organisation (Koenig, 2003). C'est alors l'action des membres de l'organisation, inséparable d'un travail de sélection et d'interprétation de leur part, qui est identifiée comme le facteur clé de production de la réalité.

La notion d'enactement réintroduit de cette façon les acteurs de l'organisation. Comme le souligne Bénédicte Vidaillet, « dit de manière radicale, plutôt que des organisations, il y a des personnes qui sont engagées dans des processus, lesquels construisent et déconstruisent de l'organisé. Il y a avec Karl Weick un aller-retour permanent entre l'individu, le groupe et l'organisation, via les interactions et les processus » (Vidaillet, 2003).

²² Nous entendons ici souligner simplement la difficulté de trouver une théorie unifiée pour le *strategizing* ou la *strategy-as-practice*, difficulté qui nous paraît d'autant plus forte que la solution préconisée dans l'article en question nous semble peu réaliste...

Nous nous intéresserons donc aux acteurs de l'organisation, et chercherons à repérer tous ceux qui sont impliqués de près ou de loin dans cette fabrication.²³ Nous trouverons aussi bien les stratèges et les responsables marketing, que les employés de contact et l'encadrement opérationnel, dans la mesure où celui-ci semble particulièrement mettre à l'épreuve la relation de service.

2.3.2. La durée d'une élaboration

Un deuxième principe d'analyse nous conduira à raisonner en dynamique ; nous chercherons à observer, plutôt qu'un ajustement immédiat de l'organisation, le *processus* d'élaboration de la relation de service et la *progression* de la réflexion des acteurs. Comme le souligne en effet Pascal Ughetto, si « la relation de service est susceptible d'avoir une dimension de modèle », pour autant « elle ne s'impose pas aux acteurs sans possibilité de choix ; mais elle apparaît fréquemment comme un positionnement stratégique éventuel à l'égard duquel il faut se situer. Dès lors qu'on déclare l'adopter, des questions s'ouvrent sur les choix en matière de production et de travail dans de multiples domaines.

Dans ce cadre, la dynamique d'un modèle de travail en émergence va correspondre à la tension vers ce quelque chose de nouveau que les acteurs (sous l'effet dominant des directions d'entreprises) cherchent à identifier, à préciser, auquel ils s'emploient à donner du contenu en pesant sur les règles en élaboration (...). Cela se joue dans des tensions, des épreuves, dans lesquelles ils se trouvent à faire l'expérience des contraintes (sociales, économiques, institutionnelles, etc..) qui les mettent face à l'épreuve de la cohérence de ce qu'ils sont en train de construire » (Ughetto et al., 2002).

Cette longue citation met en exergue la direction que nous souhaitons suivre. Prendre en compte, non pas des savoirs désincarnés, des *ready-made* de la relation de service, mais bien plutôt des tensions, des difficultés, des épreuves dans son élaboration – et la fraude en est une, qu'il s'agit de surmonter et sur laquelle nous reviendrons. Nous observerons donc des acteurs en train d'élaborer la relation de service ; et nous prendrons le temps de les observer – comme nous le verrons, trois années passées dans la même organisation. Ce ne sera pas le « temps

²³ A l'instar d'ailleurs de ce qui peut se faire à propos de la stratégie, lorsque les chercheurs envisagent le rôle de l'encadrement intermédiaire dans le changement stratégique pour ne pas se cantonner au cercle étroit et traditionnel des « stratèges » (Rouleau, 2005), bien que cette démarche soit encore assez peu répandue (Jarzabkowski et al., 2007).

long » de Fernand Braudel, mais nous adopterons bien une approche longitudinale (Pettigrew, 1990) de la mise en place de la relation de service.

Pour autant, parler d'une approche longitudinale nous laisse encore beaucoup de latitude... En effet, comme le rappellent Haridimas Tsoukas et Robert Chia, s'il est important de penser l'organisation comme émergeant du changement (et non le changement comme une propriété de l'organisation), cela ne signifie pas que les organisations changent sans cesse (Tsoukas & Chia, 2002). En l'occurrence, l'un des reproches que nous faisons à des approches exclusivement interactionnistes était, en se focalisant sur le *hic et nunc* de l'interaction, de ne donner à voir que des élaborations ponctuelles. Nous souhaitons au contraire inscrire la réflexion dans la durée, une durée suffisante pour percevoir à la fois le changement et la stabilisation éventuels.

3. Les dynamiques professionnelles de la relation de service

Nous demandant comment la relation de service est élaborée de l'intérieur par les membres d'une organisation, et adoptant à cet effet une approche pragmatique, nous avons mis le doigt sur une lacune des travaux sur les organisations de service. Cette lacune porte sur la compréhension de l'engagement des différents acteurs dans l'élaboration durable de la relation de service. Mais comment nous y prendre pour combler cette lacune ?

Un principe d'analyse nous semble important pour répondre à cette question de fond. A l'instar des travaux sur la stratégie en train de se faire (ou stratégie comme pratique), nous prendrons pour objet empirique les pratiques des acteurs – notamment celles qui sont partagées et fondent durablement la relation aux usagers.

On trouve dans la littérature sur les organisations de service une piste prometteuse, que nous nous proposons de suivre. Il s'agit d'un ensemble de travaux ayant recours à la notion de profession. Nous allons les présenter, les discuter, et les enrichir des apports d'un sociologue des professions, Andrew Abbott. Nous chercherons ainsi à nous doter d'un outil pour appréhender l'élaboration de la relation de service par les acteurs d'une organisation : le cadre conceptuel des dynamiques professionnelles.

3.1. *Le recours à la notion de profession dans la littérature sur les services*

Nous allons évoquer un ensemble de travaux ayant recours à la notion de profession, qui utilisent celle-ci pour mettre en lumière des collectifs souvent informels, au sein desquels les acteurs partagent une pratique, des cadres cognitifs, et ont une activité similaire. En quoi le recours au vocabulaire de la profession est-il pertinent, lorsqu'il est question de relation de service ? En quoi peut-il alors nous être utile ?

3.1.1. *Les dynamiques collectives des agents de base*

Nous avons vu que la littérature sur la relation de service est fortement marquée par un trait constitutif des organisations de service, celui de l'autonomie des agents de base, soulignée depuis longtemps déjà par Michael Lipsky (Lipsky, 1995). Etudiant des organisations aussi diverses qu'une université ou la justice, il met en évidence le point commun suivant : tous les acteurs situés à la base de l'organisation, du moins ceux qui sont au contact de l'utilisateur du service et donc directement impliqués dans la prestation concrète du service, ont un pouvoir discrétionnaire fort. Autrement dit et contrairement aux idées reçues, une marge de manœuvre importante leur revient dans la prestation de service. Dans le cas des policiers, on dit même que leur travail est « choisi » (Monjardet, 1985) !²⁴

Ce constat s'impose dans la réflexion sur les services et leur management, et les deux types d'approche théorique de la relation de service y reviennent avec insistance, comme nous l'avons vu. Du côté des approches interactionnistes, la discrétionnarité des agents est d'autant plus mise en exergue qu'on observe souvent que les agents de base, loin de se désintéresser de leur travail, font beaucoup d'efforts pour que la relation de service se déroule conformément à la qualité de la relation recherchée (Borzeix, 1995), et arbitrent, comme ils peuvent, entre des prescriptions multiples et parfois contradictoires (Dujarier, 2006; Joseph, 1995b).

²⁴ Dominique Monjardet explique ainsi que les policiers sont dans l'obligation de sélectionner leur travail : « Les fondements empiriques de cette caractéristique sont tout à fait élémentaires. D'une part, l'ensemble potentiel des tâches correspondant à l'addition des demandes adressées à la police par le public, des événements qui sollicitent son intervention et des missions formellement prescrites par la hiérarchie de l'institution (...), cet ensemble est très largement supérieur à la capacité de travail des unités étudiées. Il faut donc choisir en permanence ce qui requiert prioritairement attention ou intervention. D'autre part, le nécessaire maintien d'une disponibilité minimale vis-à-vis de l'événement exclut une saturation programmée du temps de travail par des tâches prescrites : il faut laisser des effectifs et du temps disponibles » (Monjardet, 1985).

Nous avons vu aussi comment certains auteurs, du côté de l'approche prescriptive de la relation de service, en viennent même à préconiser, plutôt que des outils de management mettant en œuvre une prescription toujours plus raffinée (quitte à mieux la communiquer, la diffuser auprès des agents par le biais de formations par exemple), de recourir à l'*empowerment*, c'est-à-dire reconnaître ce pouvoir discrétionnaire et à responsabiliser en conséquence les agents de base (Hartline et al., 2000).

Loin d'eux l'idée de renoncer à tout encadrement des pratiques des agents de base. Ces auteurs entendent plutôt s'appuyer sur un contrôle informel et surtout sur la socialisation des agents pour obtenir le comportement recherché. En d'autres termes, il ne s'agit pas de plaider pour une auto-organisation prise en charge par les agents de base, mais plutôt pour une direction éclairée, qui prenne en compte le fonctionnement « réel » du collectif des agents et s'appuie sur celui-ci lorsqu'elle conçoit le fonctionnement de l'organisation.

3.1.2. Usages de la notion de profession

C'est dans cette ligne de problématisation du management des services, jonction potentielle entre les deux approches de la relation de service distinguées, que prennent place la majorité des utilisations qui sont faites de la notion de profession. Pour certaines d'entre elles (Brivot, 2007; Laing & McKee, 2001), il ne s'agit pas d'un nouvel usage de la notion, mais plutôt de s'interroger sur les relations que peuvent entretenir les membres de professions reconnues et les organisations dans lesquelles ils travaillent (les médecins dans les hôpitaux, les avocats dans un cabinet...), dans un contexte où les arguments marketing prennent de plus en plus de poids, et peuvent aller à l'encontre des valeurs traditionnellement attribuées aux professionnels.²⁵

Les usages conceptuels novateurs de la notion de profession sont plutôt rattachés aux travaux portant sur la compétence des agents, dans lesquels la métaphore du « professionnel » ou du « professionnalisme » revient fréquemment. C'est une famille sémantique mobilisée de façon variable par les chercheurs. Leur point commun réside dans une filiation commune avec la tradition goffmanienne d'analyse de la relation de service, qui concernait, elle, avant tout les professionnels indépendants, comme les garagistes, les médecins, etc. (Goffman, 1968).

²⁵ C'est une perspective proche d'une approche traditionnelle du contrôle des professionnels, telle qu'on peut la trouver dans les travaux de Henri Mintzberg sur la bureaucratie professionnelle ou de William Ouchi sur le clan (Bureau & Suquet, 2007).

Les travaux de Jean Gadrey, en économie des services, ont fortement contribué au succès de la métaphore professionnelle. Il l'a parfois utilisée dans un sens très large, évoquant la « construction de la professionnalité » des agents (Gadrey, 1994c). Mais il s'est le plus souvent référé au « professionnalisme », compris cette fois comme un concept issu de la sociologie des professions ; le professionnalisme est défini comme renvoyant « à la détention de certaines compétences, à la capacité de maîtrise d'une zone spécifique d'incertitude, et à une troisième caractéristique qui est celle de l'institutionnalisation des deux précédentes (construction d'identités de groupe ou de catégorie, statuts) » (Gadrey, 1994c).

Soulignons que la professionnalité et le professionnalisme ne sont pas séparables – ou sont du moins contemporains, dans ses écrits, d'un modèle de rationalisation organisationnelle dans les services distinct du modèle de la rationalisation industrielle. Il s'agit de la « rationalisation professionnelle » (Gadrey, 1994a), qui met en relation les niveaux individuel, collectif et organisationnel. Jean Gadrey, s'appuyant sur les travaux d'Eliot Freidson, caractérise cette rationalisation comme étant fondée sur les dynamiques cognitives d'un collectif en relation avec le traitement d'un problème.

Pascal Ughetto, de son côté, utilise le « milieu professionnel » pour rendre visibles les compétences qui passent autrement inaperçues pour l'observateur profane, dans la mesure où elles consistent justement dans « le fait de savoir anticiper sur d'éventuelles situations critiques qui pourraient se créer et donc de savoir agir en amont pour éviter que celles-ci n'adviennent » (Ughetto, 2002). Recourir au « milieu professionnel » est la seule possibilité de « fonder la réputation de l'individu en étant en mesure de juger, par exemple dans un rayon [de supermarché] qui « fonctionne bien », la part de ce qui est imputable à la compétence de son responsable et la part de la chance ou encore des effets favorables d'une bonne logistique en amont » (Ughetto, 2002).

Le même auteur avance d'ailleurs une autre justification du recours à la profession : « quand on se met à raisonner en termes de profession, on en vient vite à traiter de catégories ayant partiellement une dimension de profession mais appartenant tout autant au champ salarié, comme, par exemple, les infirmières. L'utilisation de cette notion est tentante car on y soupçonne la possibilité d'aborder les univers de travail avec un équipement de la réflexion quelque peu différent de la notion de métier : il s'agit de voir les principes et les pratiques de travail à la fois dans leur exercice et dans leur effort pour justifier une conception de ce travail vis-à-vis de celui à qui il est destiné aussi bien que de ses collègues ou hiérarchiques (Strauss, 1992) » (Ughetto, 2004).

Il y a là nous semble-t-il les ingrédients d'une logique (revendiquée comme légitime) de détection et de réponse à un problème éventuel, logique se situant à un niveau collectif informel, celui du partage d'une pratique qui définit le « milieu professionnel ». Pour Pascal Ughetto d'ailleurs le recours à cette métaphore de la compétence, amène à reconnaître le rôle déterminant du collectif de travail. « Le professionnalisme et la compétence exigés sont tout à la fois individuels et collectifs, mais (...) la composante collective l'emporte », puisqu'elle « constitue un tout irréductible à la somme des engagements individuels » (Ughetto, 2002).

On le voit, les usages sont assez divers de cette notion de profession, mais il se dégage une perspective commune à tous ces travaux, qui consiste à prendre acte des dynamiques cognitives légitimées (même si ce n'est pas explicitement formulé ainsi par Pascal Ughetto) d'un collectif de travail, par rapport à un problème lié à une prestation de service.²⁶

Notons encore que si les travaux que nous avons présentés s'intéressent aux compétences de service, d'autres travaux sur les services partagent cette approche, et mettent en relation les dynamiques du collectif de travail avec un type de problème à traiter. Même si leur perspective conceptuelle est distincte²⁷, on trouve en effet dans les travaux de Franck Tannery (2001) et de David Alis (1998), la même reconnaissance de logiques collectives en lien avec un problème à résoudre. Nous avons là une définition minimale de ce que nous appellerons désormais les dynamiques professionnelles.

La perspective des dynamiques professionnelles nous semble adaptée à notre objet, en ce qu'elle permet de placer la relation de service en lien avec un problème à résoudre. Qu'entendons-nous par là ? Que pour éviter de prendre la relation de service comme une « chose » déjà-là, il conviendra de suivre plutôt ce qu'elle devient, en réponse aux différents problèmes rencontrés à l'occasion de la prestation.

Ces problèmes peuvent être multiples. Tout d'abord, il y a bien évidemment le « problème » du client, à l'origine de sa demande : il est malade ; sa coiffure ne le satisfait plus ; il doit organiser un séminaire pour ses collaborateurs dans une ville de province ; etc. D'autre part, des problèmes peuvent apparaître également à l'occasion de la réalisation du service. Par exemple, comment entretient-on l'équipement nécessaire au transport des passagers ? Peut-on s'assurer qu'il n'y aura pas de malentendu à propos du déroulement de la réception d'un

²⁶ C'est-à-dire que ce problème apparaît au moins à l'occasion de la prestation de service, de son déroulement, quand il n'est pas ce qui occasionne la prestation de service (comme chez Goffman, pour qui le professionnel est sollicité par le demandeur de service en vue de « réparer » un « système complexe »).

²⁷ David Alis évoque, à la suite de Jean-Daniel Reynaud, les « régulations autonomes », tandis que Franck Tannery parle des « communautés de pratiques » structurant l'entreprise de service.

mariage ? Les clients sauront-ils adopter le comportement attendu ? Enfin, les effets de la prestation eux-mêmes peuvent être un enjeu : par exemple, la qualité perçue par un client doit être suffisante si l'on souhaite qu'il ne s'adresse pas à un concurrent...

On le voit, les exemples de problèmes ne manquent pas. Il ne s'agit bien entendu pas de les suivre tous, mais plutôt de comprendre comment certains peuvent être déterminants dans la conception que l'on se fait de la relation de service. Ainsi, nous avons pu voir que les approches prescriptives se focalisaient sur la qualité perçue du service. Mais que les membres d'une organisation placent le contrôle du comportement des clients au premier rang de leurs préoccupations, et la relation de service s'en trouveraient probablement changée. Parfois même, pour prendre un dernier exemple, le client n'est pas le facteur déterminant de l'élaboration de celle-ci : pensons à une agence bancaire qui, ayant déjà fait l'objet de plusieurs braquages, décide de renforcer les mesures de sécurité à son entrée, et donc l'attente des clients...²⁸

Un autre avantage de la perspective des dynamiques professionnelles est qu'elle permet de prendre en compte des groupes informels dont le rôle peut être décisif dans la fabrique de la relation de service. Autrement dit, l'élaboration de la relation de service est à chercher dans la genèse et la dynamique de ces « groupes professionnels », pour reprendre les termes d'Yvette Lucas (1994).²⁹ Cette acception est fidèle à l'usage qu'en fait Jean Gadrey (1994a) lorsqu'il s'appuie sur les groupes professionnels pour caractériser une rationalisation professionnelle, opposée à une rationalisation industrielle.

Se dégagent ainsi à la fois une possibilité de regrouper conceptuellement des acteurs, autour d'une pratique commune dans l'exercice de leur activité, et d'observer empiriquement l'institutionnalisation (ou non) de ce groupe.³⁰ Pour autant, et c'est un point faible de l'utilisation constatée de la notion de profession, les auteurs ont tendance à se focaliser sur un seul groupe, négligeant d'envisager les interactions entre plusieurs groupes professionnels. Ainsi, lorsque Jean Gadrey caractérise les mécanismes de la rationalisation réalisée par les

²⁸ Certaines organisations de service sont plus prédisposées que d'autres à certains types de problème. C'est le cas notamment des organisations de service public, qui ont à gérer fréquemment des problèmes récurrents de solvabilité (transports en commun) ou de violence (Education Nationale).

²⁹ Yvette Lucas entend ainsi échapper aux problèmes de lexique des sociologues français des professions, partagés entre une définition lâche du terme de profession en France (assez proche du sens de « métier »), et un sens institutionnellement très précis dans les pays anglo-saxons (correspondant essentiellement aux professions libérales).

³⁰ Bien que la plupart des travaux montrent finalement bien peu d'intérêt pour le temps long de l'institutionnalisation – c'est l'un des points sur lesquels nous tenterons d'aller plus loin dans notre propre analyse des dynamiques professionnelles.

professionnels (ou pour les professionnels), il considère ces professionnels comme un groupe unique et homogène.

Il y a là une difficulté : comment comprendre l'élaboration de la relation de service par les différents acteurs de l'organisation impliqués ? Comment saisir les tensions, les contradictions qu'elle suscite, si nous ne nous donnons pas les moyens de rendre compte des différents groupes concernés ? Dans un contexte « pluraliste » (Denis et al., 2007), c'est-à-dire dans le cas où des divergences de valeurs et d'objectifs se manifestent dans une organisation donnée (autrement dit : fréquemment !), on ne peut pas envisager la formation de la stratégie en éludant les désaccords ; de même, on ne peut traiter de l'élaboration de la relation de service comme un processus linéaire ne faisant intervenir qu'un groupe d'acteurs.

Pour surmonter cette difficulté, nous allons nous tourner vers le travail d'Andrew Abbott, lui aussi sociologue des professions mais peu connu des chercheurs en gestion.³¹ Son apport nous permettra de pallier certaines faiblesses repérées dans la compréhension des dynamiques professionnelles qui caractérisent les organisations de service.

3.2. La démarche novatrice d'Andrew Abbott

Le *Système des professions* (Abbott, 1988) est une tentative de renouveler la compréhension du phénomène de professionnalisation.³² Précisons d'entrée que ce n'est pas ce phénomène particulier qui nous intéresse, mais plutôt la façon dont Andrew Abbott l'aborde. Nous dirons pourquoi. Le cadre conceptuel élaboré dans *Le système...* répond à plusieurs principes d'analyse, que nous allons tout d'abord développer, sans prétendre à une exégèse complète du travail du sociologue.

3.2.1. Un travail de sociologue des professions

Andrew Abbott prend place, dans la sociologie des professions, en rupture avec les approches formalistes et téléologiques dominantes de la professionnalisation. Ces dernières cherchaient avant tout à dégager des modèles universels de professionnalisation des communautés de

³¹ Stephen Barley et Gideon Kunda sont à notre connaissance parmi les seuls auteurs à l'utiliser dans l'étude du travail en contexte organisationnel (Barley & Kunda, 2001). Sylvain Bureau a fondé son analyse de la gestion des sites web sur le travail d'Abbott (Bureau, 2007). Le sociologue est par ailleurs mieux connu des gestionnaires pour ses réflexions méthodologiques, sur la question des séquences en particulier (Abbott, 1990).

³² La professionnalisation désigne le fait pour le groupe exerçant une activité donnée, d'acquérir le statut d'une profession.

praticiens³³, privilégiant comme modèle de référence un petit groupe de professions déjà constituées, comme les médecins et les avocats – ce qui introduit un biais certain dans la notion de profession, qui peut favoriser des malentendus liés aux différences culturelles notamment.³⁴ Ces approches se focalisaient pour certaines sur l'acquisition de caractéristiques formelles par les communautés de praticiens³⁵, pour d'autres sur l'institutionnalisation et la standardisation d'un savoir en vue de l'exercice d'un monopole et l'obtention d'un statut social.³⁶

Claude Dubar et Pierre Tripier, sociologues français, montrent bien la rupture opérée par Andrew Abbott par rapport à ces travaux antérieurs. « C'est faute d'avoir développé suffisamment [l'analyse de l'activité des professionnels] (objet de la psychologie du travail, et surtout de l'ergonomie) que, selon Abbott, les sociologues des professions ont eu trop tendance à s'enfermer dans des controverses stériles (fonctionnalisme / interactionnisme) ou des positions théoriques dogmatiques (néo-marxisme / néo-wébériannisme). » Et ils poursuivent en annonçant les intentions du sociologue américain : « Il est temps, selon l'auteur, de privilégier les recherches approfondies inductives et comparatives, pour faire avancer, d'une manière féconde (« redéfinir des vieux problèmes par de nouvelles voies »), la connaissance des mécanismes concrets du professionnalisme » (Dubar & Tripier, 2005, p. 136).

Procéder à une analyse du travail est, selon Andrew Abbott, la première des nécessités pour comprendre les mécanismes concrets du professionnalisme. Mais il ne se contente pas de se replacer dans la tradition de l'école de Chicago de l'analyse du travail.³⁷ Il insère ses observations dans un cadre plus large, articulé sur la prise en charge d'un problème à résoudre

³³ Dans un premier temps, nous traduisons ainsi « occupational group », dans la mesure cela nous permet de distinguer « occupational groupe » du terme de sociologie des professions « profession ». Pour alléger la suite de la présentation des travaux d'Abbott, nous parlerons simplement de « profession », mais en gardant à l'esprit cette distinction qui permet de maintenir en suspens la question du niveau d'institutionnalisation d'une communauté de praticiens donnée. Elle est importante dans la mesure où elle correspond au souci d'Abbott de ne se restreindre aux groupes déjà reconnus comme profession (biais méthodologique déjà rappelé).

³⁴ Claude Dubar souligne que la tradition française notamment se distingue fortement de la tradition anglo-saxonne, plus familière aux gestionnaires, à travers par exemple la thématique, développée par Mintzberg, de la bureaucratie professionnelle (Dubar, 1994).

³⁵ Le courant dit de la « trait approach » avait pour ambition d'identifier les traits structurels permettant de distinguer les professions des autres communautés de praticiens. Ainsi, l'existence d'une profession était selon ces recherches fortement liée à l'élaboration d'un code éthique, d'une formation spécifique, à la protection légale du monopole de la profession, etc...

³⁶ On trouve notamment les travaux de Freidson et Larson, précédant de peu ceux d'Abbott. Nous ne listons pas tous les auteurs importants de la discipline, ce n'est pas le propos. Pour plus de précision, le lecteur peut se reporter aux belles premières pages (notamment la page 17) du *Système des professions* (Abbott, 1988), ou à la synthèse opérée par Claude Dubar et Pierre Tripier (Dubar & Tripier, 2005).

³⁷ Dont le représentant le plus fameux est le sociologue interactionniste Everett C. Hughes, qui a largement contribué à l'analyse sociologique des professions.

– l'alcoolisme est un exemple qu'il développe – ainsi qu'avec les autres groupes sociaux concernés par ce même problème. Procédant à des analyses historiques à un niveau macro, Andrew Abbott se donne les moyens de restituer l'évolution de systèmes entiers.

Voyons comment il s'y prend. Pour cela, nous plaçons à ce point une représentation graphique d'un « système des professions », reprenant de façon synthétique les différents principes d'analyse que nous développons ensuite de façon plus approfondie.

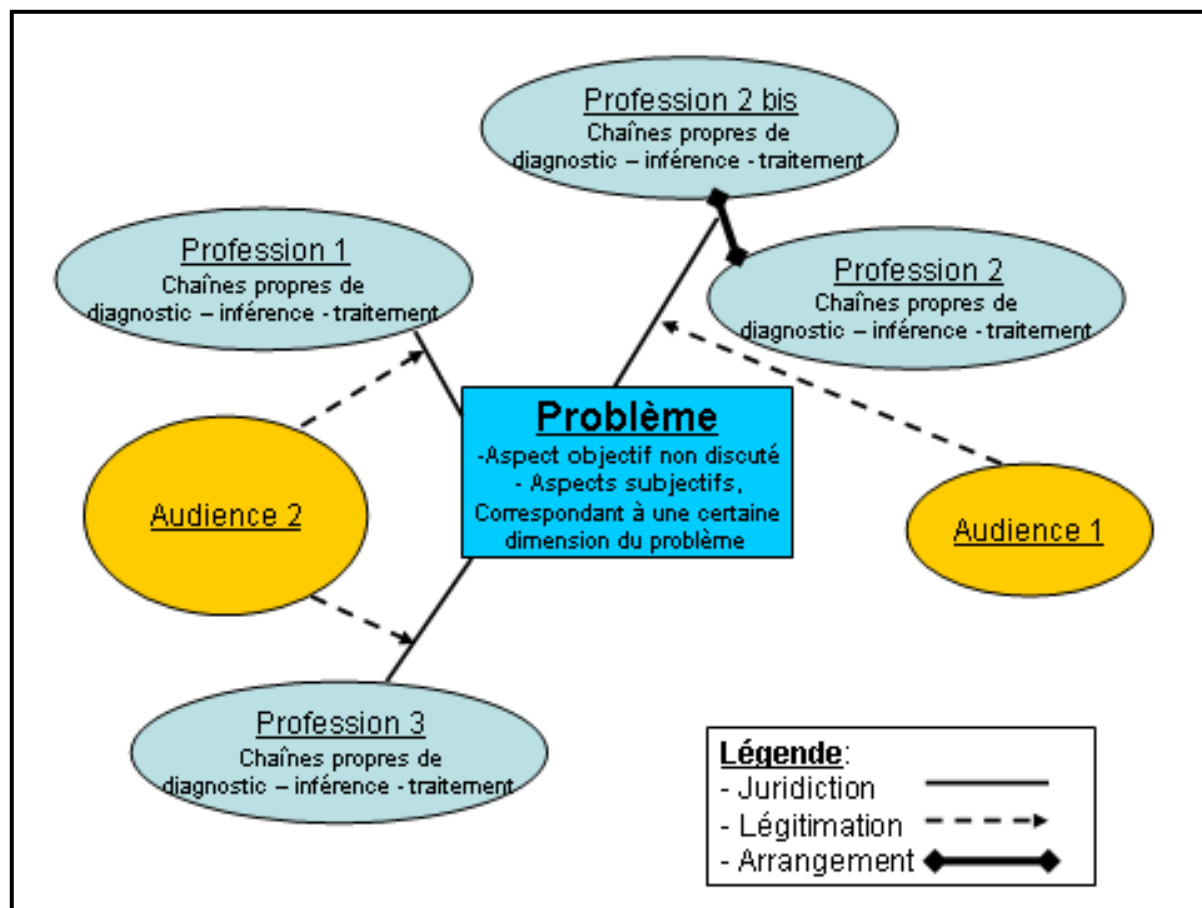


Figure 1: Représentation graphique d'un système des professions (adapté d'Abbott (1988))

Le schéma ci-dessus est une représentation graphique d'un « système des professions » générique, à partir des principes que nous allons expliciter. Le lecteur peut remarquer que la représentation graphique est assez commode et permet de cumuler en les articulant plusieurs principes d'analyse sans en passer par une complexité visuelle rebutante. Notons-le pour le moment, nous reviendrons plus tard à l'usage qui peut être fait du cadre conceptuel via ce type de représentation.

Sur ce schéma, nous trouvons les différents principes d'analyse du *Système des professions*. D'une part, au centre se trouve un problème à résoudre, et le lien (*juridiction*) des différents groupes professionnels à ce problème (leur caractéristique étant la réponse qu'ils lui apportent). D'autre part, la stabilisation du système, due à un double effet : la division du travail (*arrangements*) entre groupes professionnels ; la légitimation de cette division par des groupes extérieurs au système mais concernés par la résolution du problème (des *audiences*).

Une représentation graphique de ce type est trop simplifiée pour suggérer les dynamiques d'évolution du système. Elle laisse donc de côté l'arrivée ou la disparition de groupes professionnels (effet de la concurrence), l'innovation relative aux réponses des groupes professionnels (l'innovation par *inférence*), ou encore l'impact des changements technologiques et des évolutions sociétales (facteurs externes d'évolution du système)... Nous développerons ces aspects de la sociologie d'Andrew Abbott ci-dessous.

3.2.2. *Les apports du Système des professions*

Une approche systémique : partir d'un problème

Pour Andrew Abbott, l'existence d'une profession n'est compréhensible que si on relie celle-ci à un problème, dans la mesure où sa raison d'être réside dans le traitement de ce dernier.³⁸ Identifier une profession (respectivement une communauté de praticiens qui cherche à le devenir), c'est donc pointer du doigt un problème et la solution qu'elle y apporte. Cela n'est pas pour nous une véritable nouveauté : les travaux de management des services évoqués le soulignaient déjà.

Andrew Abbott propose en revanche de distinguer entre les aspects objectif et subjectifs d'un problème. L'aspect objectif (une consommation d'alcool entraînant des troubles du comportement), que l'on peut constater physiquement et qui paraît indiscutable, est ce autour de quoi il y a consensus sur la nécessité d'en traiter. Les aspects subjectifs, eux, relèvent de l'interprétation d'un groupe particulier (par exemple, l'addiction à l'alcool peut être ramenée à des questions religieuses, morales, ou encore physiologiques...).

Mais « subjectif » ne s'oppose pas à « objectif », dans le sens (commun) où l'interprétation subjective serait de l'ordre de l'illusion. Cette distinction suggère plutôt que l'interprétation du problème par une profession peut être concurrencée par d'autres interprétations du même problème (dans son aspect subjectif). Andrew Abbott le précise explicitement : « The opposition of objective and subjective human problems is not between the natural and the mental, but rather between the movable and the fixed » (Abbott, 1988, pp. 38-39).³⁹

Tout le travail d'une profession consiste à imposer la légitimité de son interprétation, de manière à ce que les autres professions ne puissent pas remettre cette interprétation en cause, et que le statut subjectif de celle-ci devienne insensible.⁴⁰ On peut donc se représenter un système de professions, chacune d'entre elles reliée au problème objectif, et prétendant y

³⁸ A titre pédagogique, nous illustrerons dans les lignes qui suivent les propositions du *Système des professions* en conservant l'exemple de l'alcoolisme (traité par Andrew Abbott, cf. pp. 37-38). Précisons que les problèmes abordés dans ce livre sont de nature très diverse, et ne sont pas tous du même type que l'alcoolisme ; par exemple, la question de l'accès à l'information fait l'objet d'une étude de cas (pp. 215-246).

³⁹ Trad. Personnelle : « L'opposition des problèmes humains objectifs et subjectifs n'est pas celle du naturel et du mental, mais plutôt celle du mouvant et du fixe. » Nous sommes conscient que le terme « subjectif » peut prêter à confusion. Il s'agit pourtant de la traduction exacte du terme d'Abbott ; et c'est le sens que nous lui conserverons dans la suite du propos.

⁴⁰ Voir (Abbott, 2003) pour l'exemple de la lutte entre les différents types de médecine, et le rôle fortement dominant acquis par la médecine actuelle des hôpitaux.

apporter une réponse qui correspond à sa compréhension subjective spécifique. Pour traduire ce lien entre une profession et le traitement d'un problème donné, Andrew Abbott dit que la profession détient une « juridiction » sur ce problème.⁴¹

Pour le cas de l'alcoolisme, lorsque ce problème est apparu, en lien avec l'industrialisation, du fait notamment de la production nouvelle de spiritueux, ce sont tout d'abord les prêtres qui s'en sont emparés. Mais l'interprétation par le clergé, de l'alcoolisme comme péché, a rapidement été concurrencée par celle des médecins, qui y voyaient un problème physiologique nécessitant une cure bien plus qu'une dialectique de condamnation et de pardon... Puis, c'est le droit qui a pris place dans le système, et l'alcoolisme est devenu une infraction légale menant à l'incarcération. La liste est longue et inachevée, puisque l'alcoolisme a même été compris comme un problème social ne relevant pas de la personne, mais qu'il convenait de résoudre en réformant les structures sociales...

Concrètement, la spécificité et l'efficacité de la réponse qu'une profession apporte à un problème sont appréhendées dans le *Système des professions* comme un ensemble de séquences de raisonnement à trois temps (diagnostic / inférence / traitement), que l'analyse du travail des praticiens permet justement de mettre en évidence.⁴² C'est à ce point de son travail que l'appel d'Andrew Abbott à une analyse du travail, généralement délaissée par les sociologues des professions, prend tout son sens.

N'insistons pas davantage sur cet aspect de son apport, dans la mesure où la littérature sur les dynamiques professionnelles dans les services en est très proche : d'une part elle témoigne d'une sensibilité au travail des professionnels, à savoir les agents au contact des usagers ; et d'autre part elle insiste fortement sur les aspects cognitifs de ce travail.

Retenons qu'à ce stade, en partant d'un problème à résoudre, l'analyste découvre un système de professions, chaque profession ayant une « juridiction » sur le problème qui est elle-même fonction de la réponse qu'elle y apporte. Selon Andrew Abbott, c'est l'évolution de ce système qu'il faut privilégier, et non se focaliser sur un groupe en particulier. C'est nous semble-t-il l'apport essentiel du sociologue américain ; encore reste-t-il à comprendre comment il rend compte de l'évolution de ce système.

⁴¹ Comprendre par là : l'existence d'un lien solidement établi et reconnu entre une profession et le traitement d'un problème, dans l'un au moins de ses versants subjectifs. Ce lien est associé à la détention d'une expertise.

⁴² Diagnostic, inférence et traitement constituent les trois opérations théoriques de la pratique professionnelle (p. 40). Le diagnostic consiste à examiner le cas, en tirer des informations, puis combiner celles-ci, de façon à ramener le cas présent à un cas connu. Dans les cas les plus simples, le traitement à administrer (prescription) est directement relié au diagnostic formulé. Le traitement correspond, de même que le diagnostic, à tout un système classificatoire propre à la profession (les capacités de catégorisation de celle-ci constituant en partie son expertise par rapport au problème).

Comment évolue un système des professions ?

Andrew Abbott distingue les dynamiques interne et externe d'un système de professions. L'évolution du système passe, d'un point de vue interne, tout d'abord par le travail des professions pour élaborer et légitimer une expertise en réponse à un problème, ou plutôt l'aspect subjectif de ce problème auquel elles se lient. Nous avons vu que, conformément à ce que la littérature sur les services en a retenu, le travail des professionnels consiste à faire correspondre un cas à un schème cognitif de traitement de ce cas.

Il arrive que des cas plus complexes nécessitent une opération d'inférence. Celle-ci s'intercale entre l'opération du diagnostic et celle du traitement. L'inférence va permettre au professionnel d'adapter les schèmes cognitifs à sa disposition. Il y a là matière à innovation dans la réponse apportée par un groupe au problème sur lequel il a juridiction. On est très proche de la « rationalisation professionnelle » de Jean Gadrey, mais un pas supplémentaire est franchi semble-t-il, en ce que pour Andrew Abbott, cela implique également l'évolution du système.

Ainsi, c'est l'équilibre entre la routinisation d'un certain nombre de cas (sans inférence) et le recours à l'inférence dans d'autres cas, qui maintient l'efficacité d'une profession. Une profession doit être capable de routiniser sa pratique tout en conservant une capacité d'innovation, pour maintenir la qualité de son traitement. Notons que bien que la formalisation académique de ces pratiques routinières constitue une stratégie efficace et courante pour les professions (via la création de cursus universitaire d'apprentissage de la médecine par exemple), les pratiques se traduisent souvent bien autrement et bien plus simplement que dans des raisonnements abstraits.

En effet, la routinisation se réalise via l'inscription des chaînes de raisonnement dans des outils et des activités spécifiques, même si Andrew Abbott en reste à un niveau très abstrait de description des raisonnements professionnels. Ceci ne relève pas d'un parti pris explicite de sa part, mais nous semble plutôt la conséquence logique du type de matériau qu'il rassemble en réalisant des études historiques rétrospectives, à une échelle assez macro. Il est symptomatique d'ailleurs que la littérature sur les services insiste bien moins, lorsqu'elle a recours aux dynamiques professionnelles, sur la formalisation académique des schèmes de réponse.

Bien plus concernée par les aspects concrets qu'abstraites (ou tacites plus qu'explicites, pour reprendre une autre distinction classique) de l'activité des agents au contact du public, elle se caractérise par l'attention à la régularité des réponses apportées par les agents d'une part, et à

la capacité de ces derniers à faire évoluer celles-ci d'autre part. Nous retiendrons donc, sans chercher à formaliser de façon abstraite le raisonnement des praticiens, que la réponse qu'ils apportent au problème relève d'un raisonnement qui peut évoluer, et modifie alors les dynamiques professionnelles de l'intérieur du système.

L'analyse des tâches d'un professionnel ne permet pas d'expliquer à elle seule l'évolution d'un système de professions, celui-ci évoluant également sous la pression de facteurs externes. Andrew Abbott introduit ainsi un double principe de concurrence entre les professions et de légitimation de ces dernières. Ce principe lui-même repose sur une double hypothèse : d'une part, une profession donnée cherche à « stabiliser » sa position par rapport à un problème subjectif donné ; d'autre part, cette stabilisation dépend de la reconnaissance obtenue en dehors du système des professions. Par exemple, les prêtres peuvent tenter de maintenir leur approche de l'alcoolisme, une déchristianisation de grande ampleur fragilisera leur position dans le système, en éloignant leur public éventuel des églises...

Pour comprendre la stabilisation des juridictions, il faut aussi tenir compte du fait que celles-ci ne sont pas nécessairement exclusives les unes des autres ; une profession n'est pas nécessairement seule à pouvoir répondre au problème. Parfois s'opère, à l'initiative des praticiens ou pas, la recherche d'un compromis, qui prend le nom « d'arrangement juridictionnel », et qui permet, par le biais d'une division du travail de réponse au problème, de stabiliser les juridictions au sein du système. Cette notion nous sera notamment utile par la suite pour comprendre comment les différents acteurs d'une organisation trouvent un accord, quant au traitement d'un problème rencontré à l'occasion de la prestation de service, en l'occurrence la fraude.

Plusieurs types d'arrangements juridictionnels entre professions sont mentionnés dans le *Système des professions*.⁴³ Il ne s'agit pas pour nous de discuter la liste de ces arrangements. Contentons nous de relever que certains, comme la différenciation entre les clients, ou encore la relation de subordination et la prééminence intellectuelle, correspondent à des formes

⁴³ Voir les pages 69 à 79 : **Full jurisdiction** : une profession retient toute la juridiction (ex : vétérinaires) ; **Subordinate jurisdiction** : relation de subordination entre deux professions (techniciens de laboratoire et chercheurs) ; **Intellectual jurisdiction** : séparation des dimensions cognitives et pratiques de l'activité, la profession dominante ne retient que la partie cognitive (psychiatrie et psychologie au début du XXème siècle) ; **Divided jurisdiction** : une tâche trop complexe nécessite une division du travail, même s'il existe toujours une forme de monopole d'une profession sur la juridiction (les architectes pour la construction d'un bâtiment sont *assistés* dans leurs tâches par des ingénieurs, des juristes etc.) ; **Advisory jurisdiction** : une partie des activités d'une profession est contrôlée (partiellement) par une autre profession (juristes vis-à-vis des comptables) ; **Client differentiation** : division du travail autour du type de client (psychiatre/psychologue/travailleurs sociaux avec respectivement les classes aisées/moyennes/populaires).

d'organisation typiques, et établissons un lien direct avec les dynamiques professionnelles dans les organisations de service. Il est intéressant notamment d'envisager la relation hiérarchique comme un arrangement juridictionnel entre un groupe d'agents de base et un groupe d'encadrants – ce qui permet d'intégrer ces derniers à l'analyse des dynamiques professionnelles.

Par ailleurs, Andrew Abbott souligne l'importance de prendre en compte le jeu des audiences. Une audience est un groupe public extérieur au système formé par les professions, mais qui est intéressé par la solution apportée au problème en cause. Les audiences, par exemple l'Etat, ou bien une association de consommateurs, sont souvent déterminantes dans l'attribution des expertises, puisque les professions en concurrence sont départagées sur la base d'un principe extérieur de légitimation⁴⁴, qui rentre en compte dans la détermination des réponses jugées efficaces.⁴⁵ Dans le cas de l'alcoolisme, ce sont les mouvements pour la tempérance qui ont mis le problème à l'agenda politique aux Etats-Unis, poussant pour certains vers une solution juridique dont la prohibition est un résultat.

Ce dernier principe de l'analyse élaborée dans le *Système des professions* met encore plus l'accent sur une « écologie relationnelle » qui permet, selon Andrew Abbott, « de comprendre de façon nuancée, comment, dans une situation de concurrence entre professions, les unes parviennent à l'emporter et, éventuellement, grâce à leurs alliés, à faire dépérir certains de leurs concurrents » (Dubar & Tripier, 2005, p. 133). Les exégètes du sociologue considèrent même que celui-ci va plus loin « et envisage la dynamique sociale sous forme d'une écologie des écologies » (Ibid., p. 133).

Notons pour achever ce parcours au sein du cadre d'analyse d'Andrew Abbott que d'autres facteurs externes, *a priori* sans lien avec le système, peuvent amener celui-ci à évoluer, parfois même très fortement. Il s'agit principalement de l'évolution technologique ou organisationnelle, ou encore de changements culturels ou sociaux plus lents. Le sociologue décrit certains de ces effets dans son livre.

Ainsi, la formalisation puis la diffusion des principes organisationnels du taylorisme est à l'origine d'un nouveau statut pour les ingénieurs, et l'évolution des technologies de l'information et de la communication est une véritable révolution pour les professionnels de

⁴⁴ Une analogie est possible avec le jeu de la concurrence entre producteurs d'un même marché, arbitré par la satisfaction du consommateur (et les parts de marché qui en résultent).

⁴⁵ Comprenons par là que parfois, l'analyse de l'évolution d'un système des professions nécessite de remonter à un niveau logique supérieur (Watzlawick et al., 1975) de façon à comprendre comment deux systèmes ne fonctionnent pas en vase clos, mais interagissent entre eux – ce qui impacte les dynamiques internes à chacun d'eux.

l'information. Les effets de ces évolutions sont multiples sur le système, car celles-ci peuvent opérer une redistribution des cartes.⁴⁶

C'est en tenant compte de tous ces facteurs que l'on peut comprendre la stabilisation d'un système des professions, et saisir au moment où l'on cesse l'analyse, quelle place le jeu des juridictions donne à chaque profession : certaines seront de véritables « professions » au sens classique, quand d'autres seront écartées du traitement du problème, comme par exemple les prêtres de nos jours pour le traitement de l'alcoolisme.

3.2.3. Dynamiques professionnelles et relation de service

Nourri de la tradition de philosophie pragmatique de l'université de Chicago, mais aussi d'une tradition sociologique vivace⁴⁷, Andrew Abbott propose un schéma intellectuellement séduisant, servi en outre par une écriture subtile et efficace. Mais indépendamment de l'élégance de son approche *dans l'absolu*, nous souhaitons insister sur le fait que ses principes d'analyse du phénomène professionnel peuvent être d'un grand apport pour le travail conceptuel sur les dynamiques professionnelles dans les organisations de service – et particulièrement à même de rendre visible la constitution de la relation de service.

Un triple questionnement sur la relation de service

La démarche d'Andrew Abbott consiste donc à partir d'un problème pour envisager de façon systémique les différentes réponses qui lui sont apportées, et ensuite la façon dont le système identifié évolue et se stabilise. En cela il nous semble compléter les approches classiques des dynamiques professionnelles dans les organisations de service. L'approche de la relation de service que nous allons adopter (par les dynamiques professionnelles) se fonde ainsi sur une

⁴⁶ Cf., p. 150: « Social change thus has a dialectical effect on professional work. It simultaneously creates and destroys it » (Abbott, 1988). (Trad. Personnelle : « Le changement social a ainsi un effet dialectique sur le travail professionnel. Il le crée et détruit simultanément. »)

⁴⁷ Au début du siècle, le philosophe James Dewey a laissé son nom comme l'un des fondateurs du mouvement philosophique pragmatiste, qui se caractérise notamment (pour ce qui nous intéresse ici) par une certaine ontologie de la Vérité : « Les hypothèses vérifiées deviennent ces vérités, provisoires certes par définition, mais auxquelles le temps confère une sorte d'éternité qui, à la limite, pourrait bien en être une : les vérités tendent d'une manière continue vers la Vérité. Non une Vérité qui est déjà là, mais une Vérité qui se fait. » (Deledalle, 2003). Quant à la tradition sociologique, elle mène à Howard Becker et Everett Hughes notamment, et reste connue pour l'approche interactionniste de l'ordre social dont elle témoigne - qui n'est pas sans connexion d'ailleurs avec la philosophie pragmatiste (Joseph, 2004a).

analyse fine des problèmes rencontrés à l'occasion de la prestation de service, distinguant leurs aspect objectifs et subjectifs.

Les travaux sur les agents de base partagent cet « interprétationnisme », comme nous l'avons vu ; mais par contre, à notre connaissance, ils n'insistent pas autant sur le fait qu'une interprétation du problème puisse se stabiliser au sein d'une organisation, et se limitent généralement à la routinisation des schèmes cognitifs des agents de base – à l'exception de Jean Gadrey qui interroge la « réalité du problème » et considère les routines comme des « compétences collectivement diffusées dans et par l'organisation » (Gadrey, 1994a).⁴⁸

Nous voyons là une première occasion de compléter l'étude des dynamiques professionnelles. La seconde réside dans le fait qu'une approche pragmatique de ce type fait place à plusieurs interprétations simultanées (par des groupes différents) d'un « même » problème, ce qui représente une réponse aux lacunes des approches traditionnelles de la relation de service, qui privilégient le point de vue d'un type d'acteur de l'organisation.

Le deuxième questionnement, fortement lié au premier, porte sur les réponses apportées au problème identifié. Quels sont les groupes en mesure d'y apporter une réponse, et de quelle façon, selon quelle technique ? L'article de Jean Gadrey identifie deux façons contrastées de répondre aux problèmes rencontrés par l'organisation de service au cours de la prestation : une « industrielle » et l'autre « professionnelle ». Mais on peut aussi penser que, dans une optique identique de rationalisation (qu'elle soit professionnelle ou industrielle), des divergences sur l'aspect subjectif du problème (son interprétation : de quoi s'agit-il ?) peuvent amener des acteurs à s'opposer sur la réponse pertinente à apporter...

On voit bien que la pluralité et la confrontation des réponses sont à prendre en compte dans l'analyse de l'élaboration de la relation de service. L'attention portée aux dynamiques professionnelles implique de considérer plusieurs groupes professionnels simultanément. C'est une nécessité si l'on veut leur accorder à tous une place qui tienne compte de leur spécificité et de leur égale prétention à la résolution (au moins partielle) des problèmes rencontrés dans le cadre de la relation de service, et ainsi, à l'élaboration de celle-ci.

On ne doit pas prendre en compte les seuls groupes professionnels déjà institutionnalisés, et plutôt éviter d'être trop restrictif. Considérant qu'il est souvent contre-productif de partir

⁴⁸ Jean Gadrey partage d'ailleurs avec Andrew Abbott cette volonté de ne pas trop immobiliser la réflexion par des définitions rigides : « il n'est pas besoin d'insister sur les limites et sur le caractère en partie conventionnel des définitions que nous avons retenues. Mais la seule façon d'éviter les conventions au début d'une telle analyse est de se passer de définition. » (Gadrey, 1994a). Ces points communs peuvent s'expliquer en partie par le fait que Jean Gadrey est à notre connaissance l'auteur qui mobilise le plus – du moins explicitement – les travaux de sociologie des professions.

d'une définition rigide de ce qu'est une profession, Abbott s'en donne d'ailleurs une minimale. Un groupe professionnel se définit comme un groupe de personnes ayant la même activité (« occupation »), parce qu'ils entendent répondre de façon identique à un problème donné.

L'avantage de cette définition très générique est double. D'une part, comme dans les travaux d'Everett Hughes, on peut analyser des groupes qui sont loin de posséder les caractéristiques formelles et officielles des professions établies, comme les voleurs. Ce point s'inscrit d'ailleurs en continuité avec les utilisations de la profession dans la littérature sur les services : celles-ci se caractérisent par une acception très extensive de la notion de profession, par le biais de la « professionnalité » ou du « milieu professionnel ».

D'autre part, et cela introduit le troisième questionnement, on remarque que l'institutionnalisation n'est pas première dans la façon dont Andrew Abbott aborde les professions ; elle suit en quelque sorte, elle est même l'enjeu de l'analyse. Cela évite de s'encombrer de tout un ensemble de conditions formelles de recours au cadre conceptuel des dynamiques professionnelles ; mais surtout, cela permet de prendre en compte des groupes d'acteurs à la situation institutionnelle incertaine, dont la compétence est fragile et l'expertise incertaine. Ceci est pour le moins fréquent dans les organisations de service, dont les agents de base sont parfois décrits comme les « nouveaux OS », en tout cas bien éloignés des professions libérales.

L'enjeu est celui de la division du travail entre les différents groupes, et de la concurrence qui ne manque pas de s'instaurer entre eux – les nouveaux venus cherchant à renverser les groupes déjà établis. Car si cette division du travail est mouvante, il faut alors se demander comment le système évolue, mais aussi comment il peut retrouver une certaine stabilité. Cela demande une analyse dans deux directions : celle des rapports et des arrangements (« juridictionnels » selon les termes du *Système...*) entre les groupes professionnels ; et celle des rapports entre ces groupes et ce qu'Andrew Abbott appelle les « audiences », à savoir des groupes extérieurs au système, mais ayant leur mot à dire sur la résolution du problème.

- Les rapports entre les groupes professionnels, s'ils relèvent de la concurrence latente, peuvent également donner lieu à certains arrangements : une division du travail qui donnerait satisfaction à chacun des groupes. Nous avons vu que dans les organisations de service, il était probable de rencontrer ce qu'Andrew Abbott nomme « divided jurisdiction », correspondant à la séparation des fonctions, ou la « cognitive

jurisdiction », autrement dit la séparation des aspects cognitifs et pratiques de l'activité, comme c'est le cas dans une organisation taylorienne.

- Les groupes extérieurs au système (par exemple et notamment l'Etat, mais aussi les clients, surtout lorsqu'on s'intéresse à la relation de service) peuvent jouer un rôle non négligeable dans la légitimation ou non des réponses apportées par les groupes professionnels. Notre avancement passe donc par un élargissement du regard au dehors de l'organisation de service.

Retrouver l'organisation au croisement des niveaux d'analyse de la relation de service

Le lecteur aura sans doute remarqué le peu de cas fait par Andrew Abbott de l'organisation en général, du travail et du rapport des professionnels aux organisations en particulier. Seules quelques pages sont consacrées à ce sujet, et le sociologue, dont ce n'est manifestement ni l'objet ni la préoccupation, règle la question très rapidement... Qu'en penser ? Cela remet-il en cause l'utilisation possible des dynamiques professionnelles pour l'étude de la constitution de la relation de service ?

Écoutons-le pour nous faire une opinion : « Within an organization the situation is quite different. (...) These actual divisions of labour exist over relatively short time periods – perhaps a few months to a couple of years. They are extremely vulnerable to organizational perturbations. Professional staffs are often replaced by paraprofessional or untrained staff without corresponding change of function » (p. 65).⁴⁹ Ainsi, la place que laisse le sociologue aux organisations dans l'étude des professions est très marginale, sous couvert de deux arguments qui sont celui de la rapidité des évolutions, et celui de l'absence de véritables professionnels dans les organisations elles-mêmes.

Ces deux arguments peuvent être dépassés : pour le premier, par un changement de l'échelle d'observation, qui rende visible à l'œil de l'ethnographe des organisations ce qui ne l'était pas pour l'historien du social⁵⁰ ; pour le second, par la contradiction manifeste d'Andrew Abbott

⁴⁹ Trad. Personnelle : « Au sein d'une organisation, la situation est assez différente. (...) Ces divisions du travail effectives [au sein du système des professions] existent sur de relativement courtes périodes de temps – peut-être de quelques mois à deux ans. Elles sont extrêmement vulnérables aux perturbations organisationnelles. Le personnel professionnel est souvent remplacé par des para-professionnels ou du personnel sans formation, sans modification équivalente de la fonction. »

⁵⁰ Car effectivement, Andrew Abbott a raison de dire que la logique propre d'une organisation ne s'accommode pas nécessairement d'une logique professionnelle préexistante, et ce point a d'ailleurs été observé à maintes reprises dans les organisations (Gadrey, 1994a; Laing & McKee, 2001). Le sociologue explique ainsi, p. 67: « There is a profound contradiction between the two somewhat formal arenas of jurisdictional claims, legal and public, and the informal arena, the workplace. (...) every new worksite begins by accepting the clear jurisdiction

qui refuse de se focaliser sur les seuls professionnels reconnus, tout en négligeant d'observer ce qu'il advient des para-professionnels...

Nous concédons bien sûr la spécificité d'un contexte organisationnel⁵¹, mais contestons le fait que cela remette en cause la possibilité d'une extension des mêmes principes d'analyse à l'échelle d'une organisation. Certaines analyses d'Andrew Abbott sur la résolution des conflits de juridictions ouvrent d'ailleurs quelques pistes à cet égard, et réintroduisent l'organisation par le biais de la division du travail.

La question n'est peut-être pas tellement de savoir si ce cadre conceptuel peut être pertinent dans le cadre de l'organisation, de la profession ou même de la société, tant les commentateurs du livre semblent désorientés par une telle partition. Du côté des sociologues des professions, certains mettent en cause la portée du *Système des professions* (Turner, 1989) !⁵² D'autres, assez critiques par ailleurs, insistent plutôt sur la capacité de la perspective proposée à offrir un pont entre les niveaux macro et micro (Krause, 1989).⁵³

On peut noter par contre du côté des chercheurs s'intéressant aux organisations, un enthousiasme certain pour la portée du cadre conceptuel pour l'analyse de la division du travail en contexte organisationnel. « The question of the utility of focusing on professions does not, however, detract at all from Abbott's analysis. Indeed, the analysis largely

relations of the public arena as a preliminary model for its own division of labour, and existing worksites are periodically reshuffled to reflect them more closely. Organizational reality, of course, soon undermines these efforts. In small organizations, divisions of labour are too simple to support ideal inter-professional differentiation. In large ones, differentiation within professions leads inevitably to jurisdictional overlap between them. Even where the public division of jurisdiction seems directly applicable, the reciprocal assimilation necessary for effective functioning still undermines jurisdictional boundaries »

(Trad. Personnelle : « Il y a une profonde contradiction entre les deux arènes relativement formelles de compétition pour la juridiction, juridique et publique, et l'arène informelle, le lieu du travail (...) Chaque nouveau lieu de travail commence par accepter les relations claires de juridiction de l'arène publique comme un modèle préliminaire pour sa propre division du travail, et les lieux de travail existants sont périodiquement réorganisés pour les refléter plus fidèlement. La réalité organisationnelle, bien entendu, sape rapidement ces efforts. Dans les organisations de petites tailles, les divisions du travail sont trop simples pour encourager une différenciation interprofessionnelle idéale. Dans celles de grande taille, la différenciation entre les professions mène inévitablement à des chevauchements de juridictions. Même lorsque la répartition publique des juridictions semble directement applicable, l'assimilation réciproque nécessaire au bon fonctionnement brouille encore les frontières juridictionnelles. »).

⁵¹ On ne peut purement transposer le principe des juridictions dans les organisations, sans tenir compte du phénomène qu'Andrew Abbott nomme « workplace assimilation » (difficile à traduire : le sociologue désigne par là l'échange des connaissances, des pratiques et de l'expertise entre les acteurs amenés à se rencontrer sur le lieu de travail, et à coopérer à l'occasion du travail), et qui caractérise l'estompement des frontières juridictionnelles identifiées à l'extérieur des organisations, au profit de ce que le sociologue qualifie trop facilement, p. 65, de « fuzzy reality » (Trad. Personnelle : « réalité floue »).

⁵² « Finally, there is a sense in which this book is not in fact a study of professions. » (Trad. Personnelle : « Finalement, en un certain sens ce livre n'est pas en fait une étude des professions ») (Turner, 1989)

⁵³ « The perspective provides a corrective to other approaches, even offers complements rather than supplants them. Abbott has built a valuable bridge between the micro and macro world in the sociology of professions. » (Trad. Personnelle : « La perspective corrige et même complète d'autres approches, plus qu'elle ne les supprime. Abbott a construit un pont précieux entre les mondes micro et macro dans la sociologie des professions ») (Krause, 1989)

anticipates this issue: It is easy to insert « occupation » for « profession » in the writing and little is lost. » (Tolbert, 1990).⁵⁴ La *reviewer* Pamela Tolbert poursuit, en soulignant ce que le travail d'Andrew Abbott y gagne : « Thus, the book should be, and is likely to become, required reading for anyone interested in understanding the relationship between occupations and organizations and, more generally, the dynamics of occupational change and influence in society » (Tolbert, 1990).⁵⁵

Cette variété des niveaux d'analyse, cette capacité à naviguer entre eux, est donc une des grandes qualités potentielles de la démarche d'Andrew Abbott. Mais dans la mesure où une telle variété n'est pas donnée d'avance – et la focalisation d'Andrew Abbott sur le niveau macro au détriment du micro en témoigne – il convient d'en faire un objectif de notre recherche.

Autrement dit, nous serons amenés à multiplier et à confronter entre eux les niveaux d'analyse possibles de la relation de service, ce qui nous semble avoir au moins deux conséquences relatives à la compréhension classique des dynamiques professionnelles dans les organisations de service. Ces conséquences ont d'ailleurs une portée méthodologique, qui place notre perspective en rupture par rapport aux approches interactionniste ou prescriptive évoquées précédemment.

Première conséquence, nous ne nous limiterons pas aux agents de base comme seul groupe professionnel, mais nous nous intéresserons aussi et tout autant à l'encadrement opérationnel ou à l'encadrement fonctionnel. Le fait d'envisager les activités et les raisonnements des

⁵⁴ Andrew Abbott lui-même souscrit complètement à cette conclusion, puisque sa démarche pragmatique qui consistait à ne laisser aucune communauté de praticiens de côté, l'a amené à ne pas adopter de définition de la profession, comme il le rappelle p18: « Because the term « profession » is more an honorific than a technical one, any apparently technical definition will be rejected by those who reject its implied judgments about their favorite professions and non professions. To start with definition is thus not to start at all » (Trad. Personnelle : « Dans la mesure où le terme de « profession » est plus honorifique que technique, toute définition apparemment technique sera rejetée par ceux qui rejettent les jugements qu'elle implique à propos de leurs professions favorites et des non professions. Commencer avec une définition, c'est alors ne pas commencer du tout. ») (Abbott, 1988).

⁵⁵ Trad. Personnelle : « c'est pourquoi ce livre devrait être et sera probablement une lecture indispensable pour toute personne cherchant à comprendre la relation entre les collectifs de travail et les organisations et, plus généralement, les dynamiques de l'évolution du travail et de l'influence sociale de celui-ci » (Tolbert, 1990). Notons que cela ne dispense pas les chercheurs d'une adaptation du cadre conceptuel du *Système des professions*. Sylvain Bureau, étudiant la professionnalisation des webmasters, en reprend les principaux aspects via le terme « professionnalisation organisationnelle », mais précise tout de même : « si notre définition de la professionnalisation organisationnelle permet de saisir à la fois les dimensions cognitive et politique, via la notion de structures de rôles, elle ne distingue pas bien ce qui concerne l'évolution d'un groupe pris isolément. Pour pallier cette lacune, nous avançons le concept de professionnalisme organisationnel » (Bureau, 2007).

encadrants est précisément ce qui permet de « faire le pont » entre le niveau micro (du travail des agents de base) et le niveau meso (celui des circonstances et orientations stratégiques).

Les circonstances et orientations stratégiques sont en effet réfléchies, argumentées, mobilisées par les encadrants pour élaborer et justifier leur action en vue d'une « meilleure » relation de service. Méthodologiquement, cela n'est pas anodin, puisque cela suppose de se donner à la fois plusieurs points de vue et plusieurs techniques d'observation : les activités des encadrants et des agents de base ne s'observent ni au même endroit ni de la même façon.

La seconde conséquence de ce croisement des niveaux d'analyse découle de la prise au sérieux des études historiques d'Andrew Abbott. Autant nous pouvons regretter qu'il accorde si peu d'importance à l'étude des phénomènes organisationnels, des lieux où se déroule le travail (« workplace »), autant il serait injustifié de rejeter la dimension historique des dynamiques professionnelles, qu'il met si manifestement en évidence.

Nous voulons dire par là que pour saisir la constitution de la relation de service, nous devons nous aussi rendre compte de cette dimension historique. À se focaliser exclusivement sur le temps court des interactions ou des prescriptions et décisions managériales, on risque la myopie. Au contraire, en acceptant d'élargir le regard, en prenant au sérieux le temps de l'organisation – principes d'analyse que nous nous sommes donnés – on se donne les moyens de rendre compte du rôle de l'évolution technologique, du cadre réglementaire ou des coutumes sociales sur la durée.

Méthodologiquement, cette incursion historique donnera de la profondeur au processus d'élaboration de la relation de service. En somme, c'est bien au croisement des niveaux d'analyse, plus précisément au croisement des niveaux hiérarchiques de l'organisation de la relation de service d'une part et à celui des temporalités de son élaboration d'autre part, que nous explorerons les dynamiques professionnelles.

Concluons ce premier chapitre sur cette définition de l'approche par les dynamiques professionnelles : rendre compte de ces dernières, c'est mettre en évidence en articulant plusieurs temporalités, le jeu de différents collectifs d'acteurs (internes ou externes à l'organisation) concernés par la résolution d'un problème.

En étudiant de cette façon la relation d'une organisation de service à ses usagers, c'est-à-dire en mettant en évidence les dynamiques professionnelles qui la fondent, nous pensons pouvoir échapper au dilemme théorique qui caractérise la plupart des travaux en management des services sur la question. Doté d'outils conceptuels à même de nous donner à voir la relation de

service en train de se faire, nous allons maintenant poursuivre notre réflexion en nous tournant vers le « terrain ».

Chapitre 2

Quelle méthode pour rendre compte des dynamiques professionnelles de la fraude ?

Dans ce chapitre, le lecteur va passer d'une réflexion sur le traitement théorique de la relation de service, à l'explicitation des conditions d'une recherche sur les évolutions de la lutte contre la fraude à la RATP. Le changement d'objet n'est qu'apparent : il s'agit de dire comment nous comptons accéder à l'élaboration de la relation de service par une organisation de service. De ce point de vue, ce chapitre, en explicitant les conditions de mon⁵⁶ observation du traitement de la fraude à la RATP, se donne une ambition méthodologique.

Ainsi, nous dirons les raisons qui m'ont amené à étudier la fraude, et comment une demande de recherche a progressivement émergé, autour de l'articulation des objectifs de la lutte contre la fraude et de la relation de service (la mise en œuvre difficile d'un projet, la Bus Attitude, en étant le symptôme). Puis nous dirons comment j'ai pu observer les évolutions du traitement de la fraude, à partir de trois places différentes dans l'organisation, et quel types de matériaux ces places successives m'ont permis de collecter.

Enfin, nous verrons en quoi ce matériau collecté nous a aidé à mettre en exergue les dynamiques professionnelles du problème (au sens qu'Abbott donne à cette notion) que constitue la fraude à la RATP. Notons que nous prêterons attention à la façon dont le cadre conceptuel mobilisé a été « engagé » sur le terrain. En effet, l'effort de réflexion peut jouer de deux façons, selon qu'il serve les seuls besoins du chercheur, ou ceux des praticiens de la RATP. Caractériser ces deux usages du cadre conceptuel des dynamiques professionnelles dans le cours de la recherche nous permettra de distinguer les enseignements que nous en avons tirés dans la suite du propos.

⁵⁶ Nous souhaitons distinguer deux locuteurs dans la thèse. Nous utiliserons désormais le « je » pour les énoncés renvoyant au sujet de l'observation, présent sur le terrain. Le « nous » sera conservé pour les énoncés relatifs au sujet de la réflexion, celui qui revient sur les observations réalisées.

1. Une « demande » à façonner

Tout d'abord, expliquons le passage à une enquête sur les évolutions de la lutte contre la fraude. Le glissement peut paraître surprenant. Et pourtant, dans la mesure où nous voulons examiner l'élaboration de la relation de service, et puisque nous avons placé au cœur de cette élaboration les problèmes que l'organisation rencontre, l'observation des évolutions du traitement de la fraude constitue une véritable opportunité.

Nous allons ainsi voir que c'est le moment historique de la conjonction entre les instances de la « lutte contre la fraude » et celles de la « relation de service »⁵⁷, auquel nous avons pu assister et prendre part « au plus près » des acteurs de la RATP, qui nous donne l'occasion de saisir la fabrique « en actes » de la relation de cette entreprise à ses usagers. Celle-ci sera appréhendée via l'élaboration de la lutte contre la fraude.

1.1. Une opportunité d'observation

Plongeons tout d'abord le lecteur dans le récit stylisé d'un entretien, dont le déroulement donnera un aperçu de la rencontre entre mon parcours et le système de la lutte contre la fraude sur le réseau de surface de la RATP. L'entretien prend place à un moment charnière de la mise en place de la recherche.

1.1.1. Un récit stylisé de la mise en relation avec le terrain

A l'entrée du bâtiment, j'avais cherché mon étage. Rue Championnet, près de la porte de Clignancourt. On m'a laissé entrer sur présentation de ma pièce d'identité. J'ai avancé vers l'ascenseur. Cinquième étage, les portes s'ouvrent. C'est ici que se trouve la direction de l'unité antifraude du département BUS, autrement dit le réseau de surface des transports en commun parisiens.

Me voici au Contrôle Service Bus – que je raccourcirai bien vite à son acronyme : CSB. 14 avril 2004 : j'ai rendez-vous avec le directeur ce matin, pour envisager ma présence au sein de son unité. Alors que je suis à la recherche d'un « terrain » pour une thèse CIFRE sur la fraude

⁵⁷ Nous utilisons les guillemets dans ce cas pour signaler que ces syntagmes étaient explicitement utilisés au sein de la RATP. Tels quels, ils désignaient à la fois des objectifs stratégiques et des groupements d'acteurs (dans des unités ou des départements, mais aussi des groupes informels).

à la RATP, ce type d'entretien est déterminant. L'enjeu pour moi est de trouver un moyen de poursuivre la réflexion entamée sur la gestion de la fraude dans le cadre d'un mémoire de DEA.⁵⁸

Pour le moment je travaille encore à la Société des Transports Interurbains du Val d'Oise. Après y avoir effectué ma recherche de DEA sur la fraude, à la demande de l'entreprise, j'ai souhaité et obtenu de rester présent encore quelques mois en tant que salarié cette fois, pour y exercer moi-même le métier de contrôleur que j'avais observé – une formation très courte, à peine quelques mois, mais particulièrement enrichissante de connaissance « par corps » (pour utiliser un vocabulaire bourdieusien).

Ces expériences m'ont permis d'approcher ce qu'on appelle « la fraude », et de comprendre aussi les difficultés d'évaluation et de traitement qu'elle pose à un opérateur de transport. Une compétence qui me facilite la mise en relation avec la RATP, et qui a assurément rassuré la RATP sur ma capacité à appréhender la lutte contre la fraude. J'ai pour le moment potentiellement une unité d'accueil, la Mission Prospective et Développement Innovant, et un tuteur, qui y est chercheur associé. Reste encore à trouver un lieu, à l'intérieur de la RATP, d'où *observer* la lutte contre la fraude.

Avant aujourd'hui, mon possible tuteur m'a aiguillé vers quelques contacts utiles selon lui – à plusieurs titres : les projets dont ils ont la charge et l'accès qu'ils peuvent me donner à un terrain pertinent. Pour le moment, rien de concret n'a débouché : un entretien concernant l'évolution de l'accès aux stations de tramway dans le cadre du projet « Tram Attitude ». Il serait question de repenser la conception des stations : doivent-elles être fermées et filtrer le public à l'avance, ou laisser libre accès à tous, fraudeurs compris ? Mais les contacts n'iront pas plus loin.

Il m'avait également suggéré de prendre rendez-vous avec la responsable du projet phare du département BUS, la « Bus Attitude ». Cette personne m'a opposé un refus courtois de m'associer à la réflexion sur le déploiement des nouvelles règles du « savoir-voyager » portées par la Bus Attitude. L'élaboration du projet serait déjà achevée et ne concernerait de toute façon pas directement la fraude, contrairement à ce que je pensais : la baisse de cette dernière n'est pas le but mais un « effet induit » du projet. De plus, il ne s'agit pas de se focaliser sur les contrôleurs dont le comportement, m'a laissé entendre mon interlocutrice, relèverait de la (psycho)pathologie... Pas d'opportunité de ce côté-ci, donc.

⁵⁸ Mémoire rédigé suite à un stage à la STIVO (Société des Transports Interurbains du Val d'Oise), et intitulé : « Situations de fraude, gestion de la fraude. Le cas de la STIVO » (Suquet, 2003).

J'espère que la rencontre du nouveau directeur du Contrôle Service Bus, arrivé très récemment, va faire progresser la situation. Le contexte semble favorable, il vient du département BUS, mais n'est pas lui-même issu du canal historique de la « lutte contre la fraude ». Son arrivée laisse augurer de nombreux changements possibles dans la stratégie antifraude – et donc en ce qui me concerne, un terreau favorable à l'observation de la façon dont on conçoit ce phénomène... J'avais déjà été intrigué, au cours d'un entretien antérieur avec la responsable de l'entité « Relation de Service », au département Commercial et elle aussi intéressée par la perspective de ma recherche sur les évolutions de la lutte contre la fraude. Elle semblait retirer une certaine fierté du fait que le contrôle au CSB était « certifié » depuis quelques années : sait-on produire une fraude de qualité à la RATP ?

Je progresse dans le couloir jusqu'au bureau de la secrétaire du directeur, et me présente. Je ne patiente pas bien longtemps, mon café à la main, que déjà plusieurs personnes sont entrées dans le bureau, qui pour discuter un peu, qui pour un renseignement. Chacun m'a serré la main au passage, avec cette conviction si caractéristique des opérationnels dans le transport : chaleur et force à la fois. Le jeune homme que je suis, peu habitué à être pris pour un membre d'un service fonctionnel au beau milieu des opérationnels, se sent soudain un peu à l'étroit dans son costume gris... Il faudra m'y habituer – c'est la même poignée de main qui m'accueille dans le bureau du directeur.

La première impression est frappante. Ce bureau est vide ! J'ai le temps d'en faire le tour visuellement avant de m'asseoir. Un bureau imposant, mais rien dessus – pas même un ordinateur. Au cours de l'entretien, tiroirs et étagères livreront leurs secrets : à peine quelques dossiers. L'impression d'ensemble est renforcée par les murs, dont une affiche, deux peut-être, perturbent la blancheur neutre. Je ne m'attendais pas à une telle *tabula rasa* : la lutte contre la fraude repart-elle de zéro ?

J'apprendrai rapidement que cette pièce est à l'image de son occupant. Tout d'abord, le directeur est un homme qui arrive. Il vient tout juste de prendre place au CSB (un ou deux mois auparavant, soit aux alentours de février 2004), et possède encore peu de « marqueurs de territoires » (photos, trophées...). Paradoxalement, ce vide signale avec force son action à venir. Il a été nommé avec un certain cahier des charges, et pour une part, orienté dans la même direction que celle que tous ses prédécesseurs ont dû suivre – la lutte contre la fraude a son histoire et ses évolutions sont inséparables de tendances fortes, que je découvrirai peu à peu, dans les archives comme à l'occasion de discussion avec des « anciens ».

La direction de BUS attend tout d'abord une baisse substantielle du taux de fraude – passer de 15 à 10 % en deux ans, ce qui est après tout une mission classique pour un responsable de la lutte contre la fraude, le taux de fraude focalisant le plus souvent l'attention de tous les décideurs. Autre élément, la réorganisation du CSB, vaste chantier auquel chaque directeur s'est efforcé de contribuer depuis une dizaine d'années (élargissement des profils de recrutement, baisse de la masse salariale, certification, redéfinition des secteurs géographiques...), doit connaître une phase décisive en vue de réduire fortement la masse salariale – même s'il n'emploie pas ces mots, je devine qu'il s'agit d'une opération de « dégraissage » des effectifs des agents de maîtrise et des cadres...

Il y a par contre un dernier aspect de sa mission qui me concerne plus directement. Il est en charge de la mise en œuvre pour le CSB du projet Bus Attitude, qui est à la veille d'être étendu. Il s'agit dans ce projet de promouvoir les conditions d'une « bonne » relation entre la RATP et ses usagers, sur le réseau de surface (mais les autres réseaux, Métro et RER, ont chacun un projet équivalent). La RATP entend ainsi lutter contre les incivilités, la fraude, les agressions, endémiques dans les bus depuis de nombreuses années.

La généralisation du projet est alors prévue pour l'été 2004, et concerne les contrôleurs en premier lieu, censés y consacrer 50 % de leur temps. Cette mission déborde selon lui la stricte mise à disposition d'une partie de ses effectifs, puisqu'il me dit vouloir à cette occasion changer la « culture des contrôleurs », et les faire évoluer vers un rôle qui se rapproche de celui d'un « VRP de titres longs » (il entend par là les abonnements). Il y a là une forte rupture, stimulante de mon point de vue, dans le rôle qu'il entend faire tenir aux contrôleurs à l'occasion de leurs rencontres avec les usagers. Mais, en ce qui le concerne, c'est la perplexité qui domine, puisque les contrôleurs sont d'après les échos qu'il en a, assez opposés à une telle évolution : ce n'est pas leur métier, disent-ils.

Le directeur est un « homme de terrain », comme on dit à la RATP. Il voyage plutôt léger, laissant les papiers à d'autres, et chargeant sa secrétaire de gérer son emploi du temps, qu'il actualise tous les matins sur son palm. Sa place n'est pas celle du fonctionnel, et au besoin, pour qui ne voudrait pas comprendre en le voyant, épaules larges et bras de chemise, il ironise volontiers et à dessein sur ses capacités conceptuelles limitées, laissant les cieux théoriques – et les postes qui vont avec – à d'autres. C'est pourquoi la réalisation concrète du projet Bus Attitude, jusqu'à présent conçu, testé, expérimenté, mais pas encore généralisé, est à ses yeux décisive.

Assis patiemment face à lui, en situation d'écoute, je n'ai pas encore de mission précise, mais je sais que je peux être une pièce du puzzle qu'il va me décrire. J'apprends comment il entend situer son action par rapport aux tendances longues de l'histoire du CSB et de la RATP ; comment il évalue le travail, le planifie, le hiérarchise, etc. Il ajuste son discours en fonction de ce qu'il anticipe de mes compétences, de ses intérêts et de ses missions. Il parle de management des agents, il évoque la nécessaire évolution de « la culture des agents », et bien sûr il insiste sur la nécessité de comprendre ce qui se passe sur le terrain.

Il n'est d'ailleurs pas le seul à prêter attention au comportement des agents de contact. Derrière lui, je peux deviner et retrouver les attentes d'autres personnes, et notamment celles qui ont donné leur accord et fait part de leur intérêt pour une recherche sur la gestion de la fraude et son évolution dans le cadre d'une « nouvelle relation de service ». La responsable de la « Relation de Service » bute souvent sur la « réception » qu'ont les agents – notamment les contrôleurs – de la « relation de service ». Mon tuteur, quant à lui, a expérimenté avec succès le « Nouveau Service Tram », sur les lignes T1 puis T2, et souhaiterait poursuivre la réflexion sur la gestion de la fraude à la RATP, probablement à une échelle plus large, notamment dans le cadre de l'expérimentation « Tram Attitude », en accord avec le STIF.⁵⁹

Le terrain qui se dessine pour moi à l'issue de cet entretien est à cet égard une porte à deux battants. Le premier m'est ouvert sous condition par le directeur du CSB, quelques heures après la fin de notre entretien. Il mène à son *staff*, auprès duquel je vais pouvoir circuler, que je vais pouvoir interviewer, solliciter, etc. Le second ouvre sur le travail même des agents de contrôle. Mon profil (i.e. à la fois mon âge, ma formation et mon expérience de ce travail) me permet manifestement de pénétrer ce monde, de comprendre ce qu'on y fait et comment les agents vivent et interprètent la fraude.

Les agents de contrôle sont une ressource hautement stratégique pour la RATP. Une ressource décisive, parce que le contrôle se situe à l'intersection de deux exigences dont la compatibilité n'est pas évidente – l'amélioration de la relation de service et la baisse de la fraude. La question n'est pas complètement nouvelle, elle est à vrai dire latente depuis les années 1990, mais en ce mois d'avril 2004, alors qu'elle se présente une nouvelle fois, l'incertitude est forte quant à l'issue de la rencontre...

⁵⁹ Il s'agit du Syndicat des Transports d'Ile de France, qui est l'autorité organisatrice des transports en Ile de France, et donc la tutelle de la RATP.

Ce récit stylisé peut s'analyser comme un symptôme de la façon dont se pose la question de la fraude à mon arrivée à la RATP. Il nous permettra par la suite de préciser les principales opportunités dont j'ai bénéficiées.

1.1.2. La « formation d'une politique de gestion de la fraude »

Comme nous l'avons dit dans le récit, c'est moi qui avais contacté la RATP. Etant donné l'accueil qu'elle propose aux sciences sociales⁶⁰ et son statut de transporteur urbain, cette sollicitation était assez naturelle. Mon projet a suivi le circuit d'admission de la Délégation Générale à la Recherche et à l'Innovation, qui sélectionne chaque année un certain nombre de candidats pour une convention CIFRE.

Plusieurs personnes-clés ont accepté de soutenir mon projet de recherche, qui en m'ouvrant son carnet de contacts, qui en m'aidant à préciser la question de recherche, tous en s'engageant à encadrer le déroulement de celle-ci sur les trois années qu'elle devait durer. Ces personnes étaient : le directeur du CSB (l'unité en charge de la lutte contre la fraude au département BUS) ; mon tuteur, chercheur associé à la Mission Prospective de la RATP ; et la directrice de l'unité fonctionnelle « Relation de Service », chargée de mettre en œuvre un « service attentionné » plus à même de satisfaire les clients de la RATP.

« La formation d'une politique de gestion de la fraude » est le thème qui fut choisi pour la recherche. Cette formule était très générale, puisqu'elle ne désignait ni une fonction d'entreprise ou un métier particulier, ni un réseau prioritaire⁶¹. La gestion de la fraude concerne en effet tous les réseaux, et rien ne permet d'exclure *a priori* de son périmètre, par exemple les personnes en charge de la conception des espaces de transport (station de tramway, modèles de bus...).

Le champ d'observation couvert par cette formule était donc extrêmement vaste en théorie. Néanmoins, derrière cet énoncé, l'intérêt de la RATP pour cette recherche se précise rétrospectivement dans deux directions.

⁶⁰ La RATP est un acteur important des recherches en sciences sociales en France, depuis une vingtaine d'années au moins. En effet, au même titre qu'EDF-GDF ou La Poste, pour ne citer qu'eux, elle a apporté un soutien financier ainsi qu'un terrain passionnant, notamment à de nombreux doctorants d'horizons très différents.

⁶¹ La RATP est née au sortir de la deuxième guerre mondiale de la fusion des deux réseaux (de surface et métropolitain), avant que ne soit mis en place le réseau RER dans les années 1970. Il en résulte une caractéristique forte de la Régie, à savoir l'autonomie relativement forte des réseaux les uns par rapport aux autres, et donc la spécificité des situations de gestion qu'on y rencontre.

1.1.3. Le pilotage défaillant de la rencontre entre « relation de service » et « lutte contre la fraude »

D'une part, l'interrogation des commanditaires de la recherche concernait avant tout le réseau de surface. Ceci avait pour conséquence une focalisation sur la situation de ce réseau, qui se caractérisait au moment de la recherche par la coïncidence d'une nécessaire baisse de la fraude et de l'impératif d'une « meilleure » relation aux clients. C'est principalement cette tension entre deux objectifs stratégiques qui m'a permis de trouver une place dans l'organisation et un terrain d'observation au long cours.

D'autre part, la participation souhaitée des acteurs de la « lutte contre la fraude » aux progrès de l'entreprise en matière de « relation de service » n'allait pas sans difficultés. Le contexte institutionnel et social faisait du renouvellement de la « relation de service » une nécessité, mais la déclinaison de ce principe stratégique à l'intérieur des bus se heurtait à des logiques de métier et aux habitudes de terrain – et nous savons quelle importance le nouveau directeur du CSB accordait au « terrain ».

Comme nous le verrons, cette rencontre entre « relation de service » et « lutte contre la fraude » était à la fois inéluctable, car résultant de tendances lourdes dans l'histoire de la RATP, et inachevée, problématique, dans la mesure où nulle part elle n'était pensée de façon globale et cohérente. Il y avait en fait juxtaposition de deux exigences, sans que leur connexion soit explicitement mise à l'agenda de la RATP.

Ce qu'on apercevait, au premier regard, c'était plutôt un ensemble d'instances de pilotage partielles, d'expérimentations et de projets, sans véritable centre pour les coordonner. On pouvait en repérer au moins quatre :

- l'unité fonctionnelle « Relation de Service », basée au siège social (Lyon-Bercy), et qui cherchait les moyens d'ancrer une « nouvelle relation de service » sur le terrain, c'est-à-dire à la fois dans l'activité et dans l'attitude des agents au contact de la clientèle, par exemple par la certification évoquée dans le récit ;
- le Contrôle Service Bus, instance traditionnelle de lutte contre la fraude au département BUS, employant plusieurs centaines d'agents de contrôle qui couvrent l'ensemble du réseau de surface de la RATP, et prenant en charge la quasi-totalité du processus de gestion des infractions (depuis leur découverte à leur régularisation, éventuellement au Service Après Verbalisation) ;

- les expérimentations relatives aux activités de contrôle, comme le Nouveau Service Tram (NST) et le Service De Ligne (SDL), pérennisées mais dont la logique de service a vocation à rester exceptionnelle et attachée à des lignes à fort trafic (respectivement les lignes de Tramway et le TVM) ; elles fonctionnent grâce aux moyens humains (généralement une trentaine d'agents) détachés par le CSB et les centres bus (les machinistes-receveurs qui le souhaitent alternant alors avec la conduite) ;
- la « Bus Attitude », projet d'entreprise piloté par le département BUS, sur le point d'être généralisé lors de mes premiers contacts, mobilisant une grande partie des ressources humaines du CSB et des centres bus pour soutenir un effort d'amélioration de la relation de service à bord des bus, en opérant différemment du contrôle traditionnel, et en usant de l'affichage dans et sur les bus pour communiquer les nouvelles valeurs du « vivre-ensemble » sur le réseau de surface.

Les instances que nous avons listées n'avaient pas du tout le même statut, ni la même ancienneté ou le même poids à la RATP – ce qui était d'autant plus criant en l'absence d'un référent, reconnu de tous, des interactions des acteurs et des projets de la « relation de service » avec ceux de la « lutte contre la fraude ». Le mimétisme des personnages de notre récit est à cet égard frappant, le jeune chercheur comme le directeur nouvellement arrivé cherchant tous deux à bien se positionner dans le système formé par les acteurs en charge de la fraude.

Notons que ces instances contribuaient au pilotage de ma recherche, puisque mon tuteur était à l'origine des expérimentations « prospectives », et que les directeurs respectifs du CSB et de « Relation de Service » y participaient. L'imbrication de la « lutte contre la fraude » et la « relation de service » constituait un motif de perplexité pour mes commanditaires, et ce d'autant plus que la généralisation de la Bus Attitude connaissait des réticences de la part des agents du CSB.

Il s'agissait par ce projet de déployer sur le réseau de surface des équipes réduites (deux à quatre agents), dont le rôle consisterait à susciter la civilité à bord du bus, à améliorer la qualité de service et à fidéliser les clients. L'enjeu était de développer un certain type d'activité de contact avec la clientèle, dont le succès n'était toutefois pas garanti. Chacune des instances mentionnées était impliquée dans sa mise en œuvre.

Au CSB était demandé un effort conséquent de contribution à une activité en rupture avec le contrôle traditionnel, mais sans que pour autant soient revus à la baisse les objectifs de maîtrise du taux de fraude. En ce qui concerne l'unité « Relation de Service », elle voyait dans cette innovation la concrétisation de principes qu'elle défendait depuis une dizaine d'années.

Quant aux expérimentations, Service De Ligne et Nouveaux Services Tram, il y avait un enjeu fort de reconnaissance de la méthode innovante de contrôle dont ils procédaient, souvent moquée ou simplement ignorée par les agents du CSB.

La Bus Attitude se présentait ainsi comme une occasion unique de tester à grande échelle l'efficacité et la pertinence d'une activité de contact alternative, contribuant ainsi à l'évolution des interactions quotidiennes avec les usagers de la RATP. Les tensions liées à son déploiement, au niveau du « terrain » et dans le cadre de l'activité quotidienne des agents de contrôle, ont fourni une opportunité d'entrée à la RATP. J'ai ainsi débuté avec un questionnement portant sur les réticences des acteurs du CSB quant à la mise en œuvre de la Bus Attitude.

1.2. Une recherche clinique de type ethnographique

Fonder la recherche sur cette opportunité d'observation demandait de faire certains choix méthodologiques, que nous allons exposer maintenant. Nous nous rattacherons à la tradition d'analyse ethnographique des organisations, ce qui nous amènera à prêter attention aux conditions de l'entrée dans l'organisation et de l'interaction avec ses membres.

1.2.1. L'ethnographie des organisations

La méthode ethnographique d'étude des organisations répond à notre désir de nous donner un accès privilégié à l'activité quotidienne des acteurs de la RATP. Depuis les travaux d'Hawthorne, elle correspond à une véritable tradition d'étude des organisations, qui a impulsé jusqu'à récemment des recherches principalement anthropologiques (Schwartzman, 1993). De cette tradition, nous retenons pour notre part avant tout l'intérêt d'une immersion longue sur le terrain. Ainsi, par une présence continue et prolongée, le chercheur peut interroger « the ways that individuals and groups constitute and interpret organizations and societies on a daily interactional basis » (Schwartzman, 1993).⁶²

⁶² Trad. Personnelle : « la façon qu'ont les individus et les groupes de constituer et d'interpréter les organisations et les sociétés à partir de leurs interactions quotidiennes », p. 2.

Le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique avait organisé dans les années 80 un séminaire « Ethnographie des organisations », qui a mis en évidence un autre avantage de cette méthode : elle permet de se déprendre des schémas théoriques existants pour considérer les organisations très concrètement – à quoi ressemble une véritable organisation (Riveline & Matheu, 1986) ?

Partant du fonctionnement concret de l'organisation et non de sa formalisation fonctionnelle *a priori*, l'approche ethnographique permet de mieux appréhender les « interfaces des organisations » (Berry, 1986), c'est-à-dire les jonctions entre fonctions d'entreprise, entre services ou départements. Dans notre cas, cela nous permettra de mieux interroger les découpages et interactions entre « relation de service » et « lutte contre la fraude », dans leurs évolutions mêmes.

La présence auprès des acteurs nous donne un dernier avantage notable pour aborder les évolutions de la lutte contre la fraude. Elle nous permet de ne pas nous contenter des discours des acteurs, et de prêter attention au « substrat empirique de la situation de gestion » (Dumez, 1988). Concernant la réalisation d'un projet de l'envergure de la Bus Attitude, ce n'est pas un mince avantage.

Cela ne signifie pas que l'ethnographe des organisations doive se détourner des discours, nous verrons qu'ils ont leur importance. Plutôt, la présence prolongée au sein de l'organisation permet d'être moins naïf et mieux informé, de mettre les discours en perspective grâce à l'observation des pratiques. En ce sens, l'ethnographie met à l'épreuve les propos auxquels le chercheur peut avoir accès.

1.2.2. Une approche clinique

Se dire ethnographe des organisations est une chose. Mais c'en est une autre de dire comment on a pu trouver la bonne porte d'entrée dans l'organisation étudiée. Notre récit a montré que cette question n'était pas sans enjeu. Pour y répondre, nous nous rattacherons à la tradition clinique ; celle-ci insiste sur l'importance de l'interaction avec l'organisation observée.

Ceci signifie que notre recherche souscrit à une épistémologie interactionniste, selon laquelle on ne peut connaître un objet sans agir sur lui : observation et action sont indéfectiblement liées. Une telle épistémologie se veut distincte du positivisme, qui ne prend pas en compte l'observateur comme acteur de la production de connaissance. En l'occurrence, le chercheur

clinicien part généralement d'une demande. La réponse qu'il tente d'y apporter initie avec les demandeurs une interaction et un travail sur les représentations et la façon qu'ils ont de comprendre leur « problème ».⁶³

Notons que j'avais spontanément sollicité la RATP, qui m'avait ensuite adressé une question ; si demande il y a eu, elle a donc été au moins en partie construite avec mes interlocuteurs. Nous y reviendrons, pour dire comment le questionnement général de la convention CIFRE – « formation d'une politique de gestion de la fraude » – a trouvé des déclinaisons concrètes, et aussi comment cette demande a évolué dans le temps.

Il s'agissait donc d'arrimer la réflexion au point de vue de mes interlocuteurs, à un problème qui se posait à eux. Ce parti pris s'explique à la fois par la volonté d'aller voir « à l'intérieur » de la RATP (et dans cette optique, il était délicat de ne pas prêter attention au point de vue de ceux avec qui j'allais être lié contractuellement), et par celle de ne pas *plaquer* une théorie sur les situations observées, mais plutôt de travailler la théorie à partir des situations telles que les acteurs de la RATP les rencontrent.

C'est l'intérêt principal d'une telle approche, traditionnellement préoccupée par des sujets et leur souffrance⁶⁴, pour aborder les évolutions du traitement de la fraude. La démarche clinique présente en effet la caractéristique de travailler à partir du sens donné par les acteurs aux situations rencontrées, dans leur singularité et à partir de cette singularité.⁶⁵ En l'occurrence, le ressort de notre recherche se trouvait dans la difficulté éprouvée par les membres de la Régie à articuler « lutte contre la fraude » et « relation de service ».

⁶³ Réponse ne signifie pas encore ici « préconisation », mais simplement « réaction » à cette demande. Cette réaction va engager les parties prenantes de la recherche dans une interaction, qui permettra la production de connaissances, et à terme, certaines préconisations.

⁶⁴ Le principe de la démarche clinique remonte à la psychanalyse et aux travaux de Freud. Mais du divan aux organisations, la démarche a nécessairement changé : entre les influences d'autres disciplines (sociologie compréhensive wébérienne et psychosociologie notamment) et l'élargissement de la clinique à autre chose qu'une relation d'analyse, que devient la clinique dans les organisations ? Voici ce qu'André Lévy en dit (Lévy, 1997) : « L'analyse psychosociologique est en effet profondément impliquée dans les processus organisationnels : elle contribue à mettre en rapport et à déconstruire des représentations réifiées, à réinterroger le sens des règles en les situant dans l'histoire collective d'où elles sont nées et en favorisant à leur égard échanges et confrontations. Si elle n'est jamais le lieu du sens, mais celui de sa quête, la pratique de l'analyse dans les groupes permet aux significations de se redéployer et aux personnes d'en affronter collectivement la question et les risques, au travers de leurs souvenirs, de leurs souffrances ou de leurs fantasmes, solitaires ou partagés. C'est ainsi que l'organisation, toujours menacée de se figer dans un état fini et dans une complétude mortifère, peut s'inscrire dans une dynamique de vie, dans une histoire à écrire » (p. 240).

⁶⁵ Pour Michel Berry, c'est toute la différence entre la clinique et ce que serait la gestion comme science appliquée. Ainsi, la recherche clinique prend le contre-pied des efforts de la recherche opérationnelle des années 70, proposant de délaisser le modèle de la « balistique » pour s'essayer à une « maïeutique » (Berry, 1986).

1.3. L'accompagnement de la recherche

La méthode clinique de type ethnographique offre de nombreux avantages, mais expose aussi le chercheur à un certain nombre d'écueils, qui n'empêchent pas le travail de terrain de répondre à une certaine rigueur, mais ne cessent de la remettre en cause (Barley, 1990). Comment avons-nous tenté de surmonter ces obstacles ?

1.3.1. Les différents types de problèmes pouvant se poser

Les tentatives de codification de la méthode ethnographique le mettent en évidence : « l'enquête est un pari » (Schwartz, 1993), qui consiste à jouer avec « le paradoxe de l'observateur ». Un tel paradoxe consiste dans le fait que pour observer, il faut perturber. Il devient alors possible de créer une connaissance à partir de l'interaction initiée. Pour autant, s'il est nécessaire de tolérer une part d'incertitude, de flou et de bricolage, il est important de spécifier autant que possible les perturbations provoquées par la présence de l'observateur.

Ainsi, lorsque je sollicitais des contacts, par exemple avec la responsable de la Bus Attitude, je pouvais éventuellement remettre en cause certains équilibres existants entre services ou équipes de la RATP. Et ceci était vrai de chaque occasion d'observation : qu'il s'agisse de suivre des contrôleurs (que pouvaient-ils conclure de ma présence à propos de leur travail et de la façon dont il était considéré ?) ou bien des encadrants (est-il normal qu'un jeune homme sans expérience opérationnelle de management ait son mot à dire quant à la gestion de la fraude ?), je me suis efforcé de prêter chaque fois attention aux perturbations que ma présence induisait.

Un deuxième type de difficulté générale (en ce sens qu'elle vaut pour toute la recherche) est liée à la subjectivité du chercheur. Et en particulier à ses prises de position éthiques. Alors que la tradition occidentale sépare soigneusement les domaines respectifs de l'éthique et de la connaissance, le chercheur clinicien intervenant dans une organisation est confronté à des problèmes éthiques dans le cadre de la production de connaissances (David, 2000). Rentrant dans un « face-à-face » (et même plusieurs), il est pris *nolens volens* dans des logiques de témoignage et de reconnaissance qui compliquent sérieusement son intervention (Dumez, 1984).

Je n'y ai pas échappé, puisque ma propre entrée dans le domaine de la recherche en gestion n'était pas sans lien avec la volonté de revaloriser les métiers des « agents de base ». Souvent réduite à une exécution mécanique, *l'œuvre* éventuelle de ces agents est trop souvent ignorée dans la gestion des organisations – ou en tout cas dans les cursus de formation des gestionnaires, comme ma scolarité en école de commerce avait pu m'en convaincre. Mon expérience préalable de contrôleur à la STIVO jouait d'autant plus en faveur de cette réhabilitation, qu'elle était reconnue comme un atout par les commanditaires de ma recherche.⁶⁶

1.3.2. Dispositifs d'accompagnement de la recherche

Pour Jacques Girin, envisager une recherche clinique de type ethnographique demande de faire preuve d'un certain « opportunisme méthodique » (Girin, 1989). Ce qui pourrait apparaître comme un oxymore signifie pour le chercheur de prendre acte de l'impossibilité de contrôler *a priori* tous les paramètres d'une enquête ethnographique de type clinique, sans pour autant renoncer à la rigueur d'une démarche scientifique.

Cette conciliation n'est pas donnée d'avance, elle ne peut être que progressive et passe généralement par la mise en place d'un (de) dispositif(s) d'accompagnement de la recherche. Le rôle de ce(s) dispositif(s) est de favoriser la réflexivité du chercheur : de l'aider à identifier et à saisir des opportunités d'observation qu'il n'avait pas anticipées, ou encore de le mettre sur la voie de pistes d'interprétations ou de questions nouvelles.

Le principe d'un opportunisme méthodique réside alors dans l'organisation d'une prise de recul, qui commence bien avant l'écriture. La recherche se définit comme « interactive » (Girin, 1986), au sens où « le travail de terrain n'est pas mené suivant un protocole établi par avance, mais s'ajuste à des circonstances, nécessités, opportunités, impossibilités,

⁶⁶ De même, Damien Collard (Collard, 2002) mentionne dans sa thèse sa prise de position en faveur des médiateurs de la SNCF, et les difficultés qu'elles lui ont occasionnées : « mais cette position a aussi été particulièrement difficile à assumer psychologiquement car les jeunes étaient effectivement en attente de reconnaissance et m'avaient donné le « mandat » de faire reconnaître leur travail auprès de la Direction. Or, ce qui m'avait enthousiasmé a été accueilli plutôt froidement au sein de l'entreprise. (...) Ne comprenant pas les raisons de cette ignorance et de ce désaveu, une souffrance fit son apparition. Elle s'exprima sous différentes formes: déception, accès brutal de tristesse, sentiment d'incompréhension, sautes d'humeur soudaines, colère, réactions psychosomatiques (problèmes cutanés, troubles du sommeil, pertes d'appétit...). Bref, ma désillusion était à la hauteur des espoirs que j'avais placés dans les retombées de cette démarche. » (p. 34). Ces témoignages sont plutôt rares en gestion. Nous ne comptons pas insister trop sur ces points, mais il nous paraîtrait naïf de faire comme s'ils n'existaient pas, en tout cas de ne leur reconnaître aucun rôle dans une recherche.

négociations, etc., qui peuvent parfois l'infléchir » ; et qui admet « que les autochtones – i.e. « ceux du terrain » ont leur mot à dire sur son déroulement » (Girin, 1986).

La recherche est alors organisée autour d'allers-retours, entre théorie et données, entre milieu académique et praticiens. Les dispositifs d'accompagnement consistent notamment en des lieux de discussion, de restitution des observations et de leur interprétation, etc... Voici ceux sur lesquels j'ai appuyé mon parcours.

Deux dispositifs principaux sont à mentionner dans le cadre de notre recherche.⁶⁷ Le premier est le comité de pilotage de la convention CIFRE. Celui-ci était composé : des commanditaires de la recherche ; de ma directrice de thèse ; du responsable de mon unité d'accueil, la Mission Prospective ; ainsi que du représentant de la Délégation Générale à la Recherche et l'Innovation. Il s'est réuni à quatre reprises : deux fois avant la signature du contrat, pour « cadrer » la demande et la recherche ; une fois après une période de plusieurs mois d'observations sur le terrain ; et une dernière fois après deux années de présence en entreprise.

Ces réunions étaient l'occasion pour moi de présenter l'avancée de mes travaux et de « tester » certaines interprétations. Une réunion élargie a pu être organisée à l'occasion du comité de pilotage intermédiaire, réunissant l'ensemble des personnes qui m'avaient accueilli sur le « terrain », présenté leur activité et leur « point de vue ».

Les comités de pilotage étaient également tournés vers le futur de la recherche, indiquant des directions d'exploration ou d'approfondissement. Le comité de pilotage intermédiaire a là encore joué un rôle important. C'est à cette occasion, après le suivi du projet Bus Attitude et les observations des agents de contrôle, que le directeur du CSB m'a demandé d'accompagner la certification ISO dans laquelle il comptait engager son unité sous peu, me permettant d'observer (comme participant) l'organisation de la lutte contre la fraude.

En dehors de ces comités de pilotage internes à l'entreprise, cette recherche a également bénéficié d'échanges académiques. D'une part, le Centre de Recherche en Gestion organise une prise en charge collective des doctorants. J'ai ainsi exposé une fois l'état d'avancement de mes travaux à l'ensemble des chercheurs du Centre, proposant une description de mon

⁶⁷ Nous signalons, sans pouvoir toutefois les développer plus en profondeur tout un ensemble de rencontres et d'échanges qui ont contribué eux aussi à orienter la recherche, interpréter, etc. Ils peuvent résulter de rencontres de doctorants ou de chercheurs, par exemple dans des colloques autour de problématiques communes, mais aussi des déjeuners passés avec les autres doctorants CIFRE de la RATP, ou de discussions autour d'un café avec des collègues de la Prospective...

matériau, ainsi qu'une problématisation assise sur une esquisse de cadre théorique. Les réactions des chercheurs ont permis de discuter des directions prises, de proposer des pistes de réflexion, et de déjouer des prises de position trop arbitraires.⁶⁸

D'autres échanges académiques ont consisté en la participation à des groupes de recherche (PRATO, AEGIS)⁶⁹, en la rencontre de chercheurs (au sein du CRG et en dehors), et en la participation à des colloques (celui de la revue *Politiques et Management Publics* portant « Client-centrisme et citoyenneté », par exemple).⁷⁰ Tous ces lieux d'échanges académiques m'ont apporté le double bénéfice d'une prise de recul par rapport à l'entreprise, nécessaire à la recherche, et d'une confrontation de mes données à des problématiques scientifiques, à un « état de la littérature dans un champ donné ».

Ces dispositifs ne constituent pas en soi le gage de ma réflexivité ; il conviendra donc de revenir plus précisément sur la façon dont j'ai mené mon enquête. Néanmoins, ils ont été d'une grande aide dans la conduite de la recherche : pour construire un parcours, élaborer une demande et identifier des « terrains » successifs. Trois étapes ressortent de mon cheminement de recherche à l'intérieur de la RATP.

1.3.3. Un parcours de recherche en trois étapes

J'ai appréhendé la confrontation entre la « relation de service » et la « lutte contre la fraude » de trois façons principales, autour du nœud que constituait le projet Bus Attitude. Présentons rapidement, avant d'y revenir plus en détail, les places successivement occupées et les types de matériau rassemblés pour chacun de ces angles d'attaque. Un tableau récapitule ces différents éléments.

⁶⁸ Ce type de réaction, cumulant la spontanéité de la personne qui ne connaît pas un terrain et l'expérience du chercheur chevronné, est tout à fait saine, car elle permet de prendre un recul constructif quant à la recherche. A titre d'exemple, Hervé Dumez, réagissant aux textes proposés à l'ensemble du laboratoire, avait eu cette remarque importante, qui m'a obligé à relancer la réflexion sur une piste que j'avais abusivement jugée évidente et réglée une fois pour toute : « Mais au fait Jean-Baptiste, une entreprise *doit-elle* lutter contre la fraude ? Y a-t-elle intérêt ? ».

⁶⁹ PRATO (Pratiques, Travail et Organisation) et AEGIS (Analyse Economique et Gestionnaire des Institutions et des Sociétés) sont deux groupes de recherche regroupant des chercheurs d'horizons divers autour de thématiques communes (par exemple et notamment : l'articulation méthodologique de l'ethnographie et de l'histoire pour PRATO, le traitement du matériau ou la réflexion sur la notion de règle pour AEGIS).

⁷⁰ Le colloque de la revue *Politiques et Management Publics* dont il est ici question s'est tenu à Lille les 16 et 17 mars 2006. Le bilan que Pierre Muller en a dressé (Muller, 2006), montre bien la richesse des échanges qui s'y sont déroulés.

1/ Le doctorant CIFRE⁷¹ : l'attention a été portée, tout au long de la convention CIFRE, sur les archives et les documents. Ces dernières ont été complétées par des entretiens avec des responsables de la RATP. L'analyse visait à comprendre les logiques historiques de mise en place de la « lutte contre la fraude », et du projet Bus Attitude en particulier. Le point de vue adopté se caractérisait par une approche plutôt macro et historique.

2/ Le « stagiaire » : la mise en œuvre au CSB de la Bus Attitude, s'est avérée être une bonne opportunité d'observation. L'ouverture du « terrain » par le directeur du CSB a fourni l'occasion d'initier mon parcours au sein de la RATP. J'ai mis en forme ce que j'avais compris de ce que j'avais vu sur le terrain (suivi d'agents, rencontres d'encadrants, immersion dans l'unité), et restitué au directeur du CSB et aux autres commanditaires de la recherche les logiques de « terrain » repérées.

3/ Le « philosophe » : cette présentation m'a offert une autre opportunité d'observation. Il s'agissait, sur la base de cette restitution, de participer à un groupe de réflexion sur le pilotage de la lutte contre la fraude, initié au CSB à l'occasion de la certification ISO du CSB et de l'avancée de la RATP vers un contrôle multimodal (RER – Métro – Bus). La démarche a consisté, au fur et à mesure d'une série de réunions, à concevoir une organisation de la lutte contre la fraude articulant différents types de contrôle (et faisant entre autre une place à la Bus Attitude). Ce moment de la recherche comprend une double dimension d'observation et d'intervention.

⁷¹ Précisons d'emblée pour le lecteur, avant de discuter plus loin de façon plus approfondie ce point, que nous donnons à chacune des « places » le nom d'un personnage. Les guillemets indiquent le cas échéant que ce nom nous a été suggéré par les interlocuteurs rencontrés sur le terrain. Un personnage est en effet toujours à la fois celui auquel on est renvoyé par autrui, et celui que l'on joue pour autrui.

Place	Le Doctorant CIFRE	Le « Stagiaire »	Le « Philosophe »
Angle d'attaque	Approche macro et historique de la lutte contre la fraude à la RATP	Compréhension des logiques de réception de la Bus Attitude par les acteurs opérationnels du CSB, à l'occasion de sa mise en œuvre	Observation participante de l'organisation d'une lutte contre la fraude articulant différents types de contrôle
Durée	2 ans et demi 10/2004 – 02/2007	7 mois 08/2004 – 03/2005	9 mois 07/2005 – 03/2006
Types d'observations	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'environ quarante entretiens - Collecte d'archives 	<ul style="list-style-type: none"> - 18 suivis terrain d'agents selon différentes techniques de contrôle - 13 observations de formations, recrutements et réunions - Rencontre des encadrants de la lutte contre la fraude - Immersion au sein du CSB 	Participation à 21 réunions d'un groupe de travail sur le pilotage de la lutte contre la fraude (principalement discussions et élaboration d'outils)
Types de matériaux collectés	<ul style="list-style-type: none"> - Discours / jugements sur la lutte contre la fraude - Documents historiques divers relatifs à la fraude 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents actuels divers relatifs à la lutte contre la fraude - Notes (description de pratiques de contrôle ; reprise de jugements réflexifs des agents sur leurs pratiques et sur les pratiques alternatives existantes ; discours entendus relatifs à la lutte contre la fraude) 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents relatifs à la lutte contre la fraude - Outils élaborés pour piloter la lutte contre la fraude - Enregistrement de débats

Tableau 1: Synthèse des différentes places occupées au cours de la recherche

2. Quelle(s) place(s) pour observer ?

Nous avons jusqu'ici évoqué la construction progressive de la demande de la RATP, sur laquelle nous avons fondé la recherche. Cette demande m'a permis de profiter d'un contexte général opportun – notamment la mise en œuvre de la Bus Attitude – pour être présent au « bon » endroit et au « bon » moment. Il nous faut maintenant expliciter les conditions dans lesquelles j'ai pu *observer*, et ce que j'ai pu observer (type de matériau collecté et occasions d'observation concrètes).

2.1. De la nécessité d'une place pour observer

L'une des conséquences d'une démarche « interactive » de recherche, est que le chercheur investit la scène, qu'il fait irruption dans le théâtre même du système social qu'il étudie. Jacques Girin insiste sur les phénomènes de transfert et de contre-transfert qui peuvent se produire à cette occasion (Girin, 1986). Pour lui, il ne s'agit pas de reprendre, comme le fait l'anthropologue George Devereux, la topique freudienne. Ces phénomènes (transfert et contre-transfert) lui semblent par contre dignes d'intérêt dans la mesure où ils mettent en évidence le fait que l'interaction entre un clinicien et le sujet qu'il observe, est le siège de négociations d'identités qui ne sont pas sans effet sur la production des connaissances.⁷²

C'est pour cette raison que nous n'évoquons que maintenant la question des « places » de la recherche sur laquelle la recherche ethnographique de type clinique doit nécessairement s'interroger ; ce concept de place, que nous allons expliciter, nous servira moins à avertir de l'engagement du chercheur qu'à présenter la façon dont nous avons pris place sur la scène de l'entreprise, comment nous avons manœuvré pour accéder dans de bonnes conditions à ce que nous souhaitons observer.

C'est d'ailleurs pour rendre compte de son accès à la sorcellerie, dont elle avait pour projet de faire l'ethnographie dans le bocage mayennais, que Jeanne Favret-Saada a eu besoin d'évoquer les places qu'elle a occupées au cours de sa recherche (Favret-Saada, 1985). Mettre au premier plan les places de la chercheuse, c'était pour elle rompre avec une conception traditionnelle naïve des rapports entre les indigènes-informateurs et l'anthropologue-enquêteur.

Reconnaître le caractère « placé » (ou situé) de la production des connaissances, c'est en effet renoncer à l'illusoire neutralité du chercheur, et accepter de rentrer dans un jeu d'échange et d'énonciation pour produire des connaissances. Après plus d'un an de tentatives infructueuses, Jeanne Favret-Saada a bien dû accepter de se plier aux règles du système social qu'elle voulait étudier, et pratiquer elle-même la sorcellerie, pour ne pas rester en dehors, et, au final, ne rien dire de la sorcellerie...

⁷² « Le cas qui nous occupe est à la fois plus simple et plus compliqué: - il est de peu d'importance pour nous de savoir si l'explication ultime des relations qui s'établissent entre le terrain et les chercheurs réside, d'un côté et de l'autre, dans une reviviscence d'expériences passées; - il est, en revanche, de la plus grande importance, de tenter de répondre à la question: « pour qui me prennent-ils ? » de même d'ailleurs qu'à la question symétrique: « pour qui est-ce que je les prends ? » » (Girin, 1986)

Ainsi : « L'ensemble de mon parcours sur ce « terrain » peut se résumer dans la progressive intelligence d'une seule proposition et de ses conséquences : rien n'est dit de la sorcellerie qui ne soit étroitement commandé par la situation d'énonciation. Ce qui importe alors, c'est moins de déchiffrer les énoncés – ou ce qui est dit – *que de comprendre qui parle, et à qui* » [nous soulignons, p. 26].⁷³

Il y a là un préalable incontournable à la production de connaissances, pour le type de recherche mené. Il ne suffit pas d'être présent parmi les membres d'une organisation (Jeanne Favret-Saada a habité plus d'un an au cœur du bocage mayennais !), et il ne suffit pas non plus de se voir adresser une demande par un responsable d'unité, ou même de plusieurs. C'est au cœur même des occasions d'observer (de chacune d'entre elles) que se (re)pose l'inévitable question : qui parle, et à qui ?

En ce sens, le récit de l'ethnologue entretient des rapports étroits avec notre propre recherche. Bien que nous soyons sur un « terrain » *a priori* moins glissant que celui de la sorcellerie, ce terrain à l'évidence nous précède. Des places y existent déjà, que le chercheur peut choisir d'occuper, de modeler – peut-être a-t-il même quelque chance d'inventer une place ? Le travail du chercheur est alors de trouver les (bonnes) places qui lui permettront d'apprendre quelque chose.

Quelles sont celles que nous avons négociées, occupées et progressivement construites durant mon séjour à la RATP ? Les postures qui suivent feront apparaître les conditions d'accès à ces places, ce qu'elles ont permis d'observer, et les matériaux collectés. Trois postures principales, identiques à celles présentées dans le tableau précédent, peuvent être successivement dégagées.

⁷³ Et encore, p37: « Le premier point à élucider, quand on fait de l'ethnographie des sorts, c'est donc de savoir à qui chaque « informateur » croit s'adresser, puisqu'il tient des discours si radicalement différents selon la place où il situe son interlocuteur. (...) Quand un ethnographe travaille sur un terrain exotique, il est, lui aussi, tenu de se situer quelque part. »

Enfin, p38: « Il n'est pas inutile de préciser que j'ignorais tout de ce système de places et que l'essentiel de mon travail a été de le repérer peu à peu en revenant après coup sur des épisodes énigmatiques. (...) Probablement n'étais-je pas prête à soutenir ce procès de parole de la seule manière concevable pour mes interlocuteurs: en reconnaissant que d'être mise à ce poste m'engageait à énoncer personnellement quelque chose de ce discours, au même titre qu'eux. Assurément, cette place me préexistait et se soutenait fort bien d'être occupée par d'autres. Mais à présent, c'était bien moi qu'on y mettait, c'était bien mon nom qu'on accolait à cette place, et la singularité de mon existence. » (Favret-Saada, 1985)

2.2. Le doctorant CIFRE, ses archives, ses entretiens

Ce personnage offre certaines ressources. Pour les commanditaires, le doctorant est le gage, à peu de frais, d'une capacité de conceptualisation et de théorisation.⁷⁴ Lancer une recherche donne à l'entreprise la possibilité, si les résultats le justifient, d'explorer une thématique, d'alimenter un débat, etc. Lorsque par contre les résultats, pour une raison ou une autre, dérangent, rien de plus simple que de ne plus y consacrer ni temps ni intérêt. Tout au long de ma recherche, j'ai pu faire l'expérience de la fragilité de ma position, puisque je n'avais aucun pouvoir en propre.

L'avancée des thèses CIFRE donne l'occasion de présentations, qui sont des opportunités pour le doctorant de se faire une « place » – en démontrant à la fois ses compétences et l'intérêt de son sujet. En effet, à cette occasion, des personnes intéressées par le sujet peuvent décider de prendre la thématique à bras-le-corps, de s'investir dans un projet en gestation... A l'inverse, lorsque les priorités de l'encadrement changent, comme ce fut le cas pour moi après presque deux ans de présence sur le terrain, une recherche est très vite oubliée. Le doctorant peut alors entendre que « son travail est intéressant », sans plus avoir de véritable interlocuteur.⁷⁵

2.2.1. Un regard « neuf » et transversal

Une des qualités reconnues au doctorant CIFRE est sa jeunesse relative. Il a le mérite pour les professionnels en place, d'apporter un regard externe mais surtout un « œil neuf » sur une question parfois ancienne. Il fait figure de ressource pour tenter de réorganiser les frontières, rendre possible, au moins fugacement, une transversalité. En ce qui concerne ma recherche, et comme nous l'avons déjà dit, mon déplacement au sein de différentes unités, mes face-à-face avec différents interlocuteurs, qui parfois ne comprenaient même pas la logique de ma présence, m'a permis de naviguer entre différentes fonctions (principalement l'exploitation et le commercial).

⁷⁴ Le contrat conclu entre le doctorant et l'entreprise qui l'accueille fait de celui-ci un salarié de l'entreprise pour une durée de 3 ans. L'entreprise supporte le coût d'un salaire, mais pour une durée limitée et moyennant des subventions. A titre personnel, j'ai donc été salarié de la RATP du 11/10/2004 au 10/10/2007. D'ailleurs dans mon cas, les coûts n'étaient pas supportés par l'unité que j'accompagnais, CSB. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une ressource obtenue à peu de frais et moyennant un engagement faible (notamment par comparaison avec un consultant par exemple). Ceci joue bien entendu un rôle dans l'accès que l'on peut avoir au terrain – en tant que doctorant CIFRE, je ne coûtai rien au CSB.

⁷⁵ De ce point de vue, il semble qu'il soit logé à la même enseigne que n'importe quel autre membre de l'entreprise, d'ailleurs...

Pour les acteurs en charge de la « lutte contre la fraude » – ceux du CSB, j'étais l'inverse d'un ancien. Pour deux raisons : je venais d'intégrer la RATP, quand la plupart des carrières se font sur plusieurs dizaines d'années ; de plus j'étais nouveau aussi à l'intérieur du CSB, quand les membres de cette unité, agents de contrôle ou encadrants, y ont la plupart du temps déjà passé de nombreuses années. C'est d'ailleurs à ce titre que j'étais crédité d'un œil neuf, d'autant plus décalé qu'il était transversal.

Mon périmètre d'observation n'était en effet pas réduit à une unité, une fonction ou une actualité particulière, et l'utilisation de mon temps était relativement libre ; il m'était donc plus facile qu'à d'autres de rentrer en contact avec différents responsables, et de confronter leurs points de vue. Cela avait d'autant plus d'intérêt que la lutte contre la fraude est le résultat de nombreux et différents acteurs, qui n'ont pas nécessairement le même rattachement institutionnel. Au contraire, ces derniers forment un ensemble éclaté et hétérogène. Leurs regards sur la fraude peuvent être très différents.

M'employant à articuler ces différents points de vue, j'ai donc cherché à identifier puis à rencontrer l'ensemble des acteurs impliqués dans la lutte contre la fraude à la RATP : du Métro (« Métro Espace Service ») au département Sécurité (« SEC »), en passant par le centre de formation des machinistes-receveurs du BUS (« NEF »), interviewant aussi bien un ex-directeur du BUS qu'un fonctionnel spécialiste du contentieux ou qu'un responsable des études sur la tarification au département commercial (« CML »).

J'ai fait de même pour les promoteurs de la « relation de service » qui étaient en contact avec ceux chargés de la « lutte contre la fraude », c'est-à-dire avec ceux qui se préoccupaient de l'évolution des métiers du contrôle. Je ne cherchais pas à limiter à l'avance le nombre de mes interlocuteurs ni à m'en tenir aux organigrammes. J'essayais au contraire de rentrer en contact avec tous ceux qui me semblaient pouvoir être connectés ou concernés par la question de la fraude. Au final, j'ai réalisé une quarantaine d'entretiens formels, dont on trouvera la liste en annexe.

2.2.2. Réaliser des entretiens et collecter des documents

Il m'a parfois fallu commencer par convaincre mes interlocuteurs de la pertinence d'un entretien ; ils avaient tendance à me renvoyer vers le CSB : « la fraude c'est le CSB, non ? Moi je n'ai pas grand-chose à voir avec ça », comme si le traitement du phénomène se

réduisait au contrôle. Le cas le plus frappant fut celui d'un responsable du service juridique qui était en relation avec le CSB pour les questions de contentieux juridique lié au contrôle notamment, et qui s'était montré réticent à me rencontrer. Ayant finalement accepté de me recevoir le lendemain, il a parlé pendant plus de deux heures !

J'ai presque toujours pu enregistrer les entretiens au moyen d'un dictaphone ou d'une caméra numériques. Prenant soin de prévenir mes interlocuteurs de la présence de ces instruments, je n'ai essuyé aucun refus, et rarement perçu d'effets négatifs sur le déroulement de l'entretien, comme la gêne face à la caméra par exemple (changement du débit de parole et rougeurs), ou le repli sur un discours convenu (« oui, la fraude, c'est important. »). La démarche générale que je m'efforçais de suivre reposait sur un guide d'entretien ouvert et peu contraignant.⁷⁶

Je demandais à chacun de mes interlocuteurs en quoi il était ou se sentait concerné par la fraude, s'il s'agissait d'un problème pour l'entreprise, et quelles évolutions il avait pu constater dans son traitement. Mes relances insistaient sur les spécificités supposées de leur point de vue, mais toujours sur un mode interrogatif. Dans certains cas, je profitais de l'expérience passée de mon interlocuteur pour recouper ce que j'avais pu entendre à propos de la fraude, par le biais d'un autre entretien ou en discutant de façon informelle avec des personnes de la RATP.

Cela me permettait de tester certaines informations controversées (notamment : a-t-on vraiment demandé aux machinistes-receveurs de « tourner la tête » lorsque la fraude a commencé à augmenter dans les années 70 après la disparition du receveur ?), et d'en confirmer d'autres collectées auparavant. Dans tous les cas, je m'efforçais de ne jamais me placer en situation de surplomb par rapport à mon interlocuteur, ni de faire état des connaissances que j'avais accumulées sur la fraude. Je jouais donc fréquemment le naïf.

A l'occasion de ces rencontres, j'avais parfois la chance de collecter des documents – réunies à mon intention par mes interlocuteurs.⁷⁷ Elles rejoignaient les archives relatives à la fraude que j'avais entrepris de rassembler systématiquement à la médiathèque de la RATP. Ces documents, de sources et de statuts très divers, permettaient dans la même optique que les entretiens, de brasser un grand nombre d'informations, elles-mêmes très disparates, sur la fraude à la Régie et la façon dont celle-ci posait problème (ou non) au transporteur.

⁷⁶ On trouvera en annexe deux exemples de canevas d'entretien envoyé avant un entretien, ainsi que la liste des personnes interrogées.

⁷⁷ Ces documents avaient été conservés et classés par mes interlocuteurs, pour des raisons et selon des méthodes très diverses. C'est à ce titre que l'on peut parler d'archives, comme le faisait parfois d'ailleurs mes interlocuteurs.

Il s'agissait d'ouvrir au maximum la focale d'analyse de la fraude, et de mettre progressivement à jour différentes façons (actuelles ou historiquement avérées) d'appréhender ce phénomène dans les transports parisiens. J'ai ainsi rassemblé tous les documents liés à la fraude (comme mot clef de recherche dans les bases de données par exemple). On le voit, la démarche du doctorant CIFRE était la même pour les entretiens et pour les archives.⁷⁸

2.2.3. *L'opportunité d'un axe de recherche*

Toujours en tant que « doctorant », j'ai été intégré à un axe de recherche mis en place par la Délégation Générale à la Recherche et à l'Innovation de l'entreprise, intitulé « Innovation dans le management de la relation de service ». Dans ce cadre, j'ai assisté à des échanges et à des retours d'expérience sur des projets et des terrains différents (la réorganisation du *front office* dans une gare du RER B, l'utilisation du théâtre comme levier de formation pour les machinistes-receveurs, ou encore la mise en place du Nouveau Service Tram sur la ligne T1...). Il s'agissait de trouver de nouvelles idées stimulantes (expériences réussies ou cadre conceptuel novateur) à partager entre les membres du groupe, mais aussi à diffuser au niveau de la RATP.

J'ai eu l'occasion de restituer mes observations à cette occasion, soumettant à discussion et à critique tant les épreuves de la mise en œuvre de la Bus Attitude au CSB (sujet d'actualité à l'époque), que l'apport du cadre conceptuel du *Système des professions* pour comprendre les difficultés de cette mise en œuvre. C'est cette participation à un groupe de recherche qui m'a donné l'opportunité d'une première mise en forme de mes résultats.

Le doctorant CIFRE est ainsi un personnage incontournable, fondateur de la recherche et encore présent à l'issue de celle-ci, lorsqu'il s'agit d'écrire la thèse.⁷⁹ Mais s'il lui est assez facile d'obtenir des rendez-vous avec des personnes « haut placées » et de les « faire parler », ce personnage ne m'a pas suffi pour observer ce que je souhaitais.

⁷⁸ Dans certains cas la frontière était poreuse entre les entretiens et les archives. Je prenais contact avec les interlocuteurs souhaités par le biais de la messagerie électronique, et j'ai parfois dû me contenter d'une réponse par mail (voir en annexe par exemple le mail de réponse du DG au Contrat STIF).

⁷⁹ Nous sommes conscients de la probabilité très faible que la thèse soit lue par plus de quelques personnes au sein de la Régie. Nous considérons que pour nos commanditaires, l'apport de la recherche et de la mise en forme ne résidait pas du tout dans la thèse comme résultat, mais bien plus dans les réunions organisées, les connexions rendues possibles, et les diapositives présentées au cours du processus de la recherche...

2.3. Le « stagiaire », au plus près du travail des contrôleurs

Le terme choisi pour qualifier cette seconde place peut surprendre, étant donné ce qui vient d'être dit. Préféré à « l'étudiant » en raison de la rupture plus forte qu'il connote avec le monde académique, cette étiquette m'a été utile dans des lieux de l'entreprise ignorant l'existence des conventions CIFRE et peu familiarisés avec les doctorats. Me voici sur « le terrain »... En effet, autant le siège social connaissait la position institutionnelle du CIFRE, autant mon insertion progressive au CSB m'a contraint à me détacher du personnage du doctorant, par commodité autant que par souci d'efficacité.

Le directeur du CSB m'avait confié la mission de rendre compte (observer et proposer une explication) des difficultés de déploiement de la « Bus Attitude » sur le terrain. Quelques semaines après le premier rendez-vous évoqué plus haut, j'étais présenté à son *staff* au cours d'une réunion où les raisons de ma présence ont été expliquées très vaguement et rapidement. La mention d'une recherche sur la fraude ne semblait déclencher aucun intérêt particulier parmi les encadrants du CSB.

Un étudiant de plus ; il en passe souvent dans les services opérationnels. Au même moment, une autre « étudiante » arrivait, pour un stage de mise en place de la qualité au sein du service des ressources humaines du CSB. Venant d'un univers souvent inconnu des opérationnels de la RATP (« la Prospective ? Connais pas. »)⁸⁰ et engagé dans un diplôme dont ni la durée d'obtention ni les débouchés n'étaient familiers pour mes interlocuteurs, encadrants comme contrôleurs, je fus rabattu sur une catégorie plus naturelle : celle d'étudiant. Peu leur importait finalement que je cherche à analyser la mise en œuvre de la Bus Attitude et à comprendre les difficultés qu'elle rencontrait.

Pour les 7 mois de ma présence au CSB, on m'installa dans le bureau des formateurs, à qui j'ai amplement eu le temps et l'occasion de décrire plus précisément mon travail.⁸¹ Le doctorant CIFRE ne disparaissait pas complètement derrière le stagiaire, et sur les deux étages occupés par les services centraux du CSB dans le bâtiment de la rue Championnet, le temps passé et les bureaux arpentés (j'ai pu interviewer aussi systématiquement que possible l'encadrement) ont contribué à expliciter les raisons de ma présence sur place.⁸²

⁸⁰ La Mission Prospective était en effet peu connue des opérationnels que j'ai pu rencontrés, ce qui peut s'expliquer par son éloignement géographique du terrain (elle était localisée au siège social) et la production essentiellement conceptuelle (sous la forme de rapports, de colloques ou de livres) qui était la sienne.

⁸¹ Ainsi qu'à certaines personnes de passage dans leur bureau, dans leurs formations, ou tout simplement localisées dans le même bâtiment.

⁸² Voir en annexe l'organigramme du CSB au moment de mon arrivée. Le lecteur pourra y trouver un aperçu des diverses fonctions présentes au CSB.

2.3.1. Entrer par l'intermédiaire des formateurs

Je souhaitais surtout aller voir sur le terrain : de ce point de vue, je ne manquais ni de matière ni d'occasions. Ma présence de longue durée devait permettre de me familiariser avec le milieu de l'antifraude, et aussi de suivre la mise en œuvre de la Bus Attitude. Ayant établi des rapports de confiance avec les formateurs, ma tactique a consisté à m'appuyer sur eux pour parcourir et découvrir le CSB. Ces derniers ont donc joué pour moi le rôle d'informateurs privilégiés.

La formation constituait en effet une véritable « plaque tournante » du CSB. Celle-ci était concernée à la fois par l'actualité de l'unité (sur quoi est-il important de former les contrôleurs *maintenant ou dans l'année à venir ?*) et par la carrière de ses agents (qui est compétent ? quelle compétence demande ce poste ? comment décide-t-on quel agent conserver à l'issue de son année de formation initiale ?).

En suivant l'activité quotidienne des formateurs (dont l'un assurait aussi le recrutement des contrôleurs), j'ai pu apprendre beaucoup sur la logique du métier de contrôleur au CSB, sa formation, mais aussi sa culture, ses objectifs, ses valeurs etc... Le fonctionnement de l'unité et la façon dont celle-ci intégrait les exigences nouvelles de la « relation de service » me devenaient grâce à cette immersion, peu à peu familiers.

De plus, les formateurs venaient eux-mêmes tous du « terrain » : anciens contrôleurs ou responsables d'équipe, désormais formateurs, ils disposaient chacun d'un réseau relationnel étendu, y compris en dehors du CSB (certaines de leurs connaissances avaient quitté l'unité, d'autres, tout en lui restant extérieurs, étaient fréquemment en relation avec elle). J'ai donc pris le parti de m'appuyer sur leur ancienneté, leur expérience et leurs réseaux pour être « aiguillé » intelligemment au sein de ce monde à découvrir.

Leurs conseils et leurs introductions me permettaient de sélectionner mes interlocuteurs, de conserver une ligne directrice d'observation autour de la réalisation de la Bus Attitude, tout en ménageant des découvertes. L'avantage de cet ancrage était net : j'étais assuré de couvrir la diversité fonctionnelle du CSB (différents types de contrôle, recrutement, formation...), mais aussi de rencontrer ceux des acteurs qui avaient de l'expérience et seraient bien disposés à mon égard.

Nous ne sommes évidemment pas assuré de ne pas avoir manqué un interlocuteur décisif, et il m'était impossible de vérifier par moi-même si tel était le cas (il était certain depuis le début

que je ne pourrais voir « tout le monde »...). Je me fiaais à la convergence de mes anticipations et des points de vue des quatre formateurs ; et sur la foi d'un « tu verras, lui, il est bien », je prenais contact avec l'interlocuteur choisi, quand ils ne m'organisaient pas eux-mêmes le rendez-vous, par un simple coup de téléphone.

2.3.2. A la rencontre des agents de contrôle

Au total, par leur intermédiaire, j'ai ainsi pu multiplier mes entrées et partir à la rencontre du terrain – dans les « secteurs »⁸³, dans les bureaux de l'encadrement du secteur, dans les bus – en bref suivre les agents dans leur travail – ou assister à différentes formations « en salle », à des entretiens de recrutement de contrôleurs, etc. En ces différentes occasions⁸⁴, je n'avais plus aucun lien avec le personnage du « doctorant CIFRE », et j'étais perçu par les agents et leurs encadrants comme un simple « stagiaire ». Ce personnage avait le triple avantage de ne pas m'associer à leurs yeux au siège et à ses services fonctionnels, de ne pas effrayer mes interlocuteurs et d'être immédiatement compréhensible pour eux.

Une de mes premières incursions dans un secteur m'a permis de vérifier la fréquente défiance des agents vis-à-vis du siège. Dès ma présentation en tant qu'observateur en provenance du siège et engagé dans une recherche, un agent m'a donné un aperçu assez précis de l'image que je pouvais avoir : « encore quelqu'un payé à rien foutre... ».

Le stagiaire, par contre, est en général vu par les agents comme une personne jeune et relativement inoffensive, en ce sens qu'il n'a pas le pouvoir d'un encadrant. Il bénéficie pour cette raison de leur sympathie. Il est là pour apprendre, mais il ne s'agit pas d'un apprentissage qui intrigue comme la démarche dont relève une recherche de thèse. C'est un apprentissage qui les rassure et pour lequel ils sentent que leur intervention est légitime : ils ont souvent quelque chose à transmettre au « jeune ».

Mes échanges avec les contrôleurs, suivis sur la durée d'une demi-journée le plus souvent, étaient donc teintés parfois d'un certain paternalisme ; les conseils « sur la vie » s'ajoutaient à la description de leur fonction, de leur métier, de leur utilité, etc. Je les laissais décider de la

⁸³ Le secteur est la division de la zone géographique couverte par l'action du CSB. Il y en a neuf au CSB, dont un qui ne concerne pas le réseau de la RATP.

⁸⁴ Voir en annexes la liste des observations de « terrain » réalisées.

façon dont ils souhaitaient m'initier au contrôle, tout en tâchant de ne pas perturber le déroulement de leur travail, ou le moins possible.⁸⁵

En général, ces échanges avaient lieu après les interactions de contrôle. En plus des observations *in situ* que je venais de faire, et qui m'avaient donné accès à ce qui peut se passer lors d'un contrôle, entre un contrôleur du CSB et un usager de la RATP, je recevais un commentaire généralement instructif de la part du contrôleur sur ce qui s'était passé. Instructif car il me permettait alors de saisir ce qui était jusqu'ici resté invisible sous la surface de l'interaction : les stratégies, les intentions et les interprétations d'au moins un des acteurs – l'agent de base chargé de remédier à la fraude au contact direct du voyageur contrôlé (fraudeur ou client).

Une fois que la confiance était établie, j'ai cherché par moments à retoucher quelque peu le personnage du « stagiaire ». Son ignorance me convenait tout à fait méthodologiquement parlant, et favorisait la parole des agents – mais une parole pour ignorant. Utilisant les connaissances accumulées au cours de mon expérience de contrôleur à la STIVO (façon de parler, techniques de contrôle, connaissance des « fraudeurs », du cadre légal...), je pouvais parfois initier un échange « plus expert » avec un agent ; une tentative – pas toujours couronnée de succès – de montrer à mon interlocuteur que j'étais moi aussi un « membre » (au sens ethnométhodologique).⁸⁶

Mon statut pouvait alors changer, et me donner accès à d'autres types de réflexion. Je les provoquais parfois, utilisant comme prétexte une situation donnée pour formuler un jugement, par exemple : « quand j'étais à la STIVO, on avait souvent ce genre de situation », ou bien

⁸⁵ Ceci m'était rendu possible par la connaissance « par corps » que j'avais déjà du contrôle, comme nous l'avons mentionné dans le récit de l'entretien avec le directeur du CSB. Cette connaissance du métier de contrôleur passait en effet par tout un ensemble d'attitudes physiques (savoir se tenir à la bonne distance, poser un regard sur une interaction en cours, qui ne donne pas l'impression d'une intrusion à la personne verbalisée...), et de compétences analytiques (savoir identifier rapidement les caractéristiques importantes d'une situation de contrôle). Il nous semble que cette connaissance de la pratique de contrôle m'aidait à la fois à ne pas perturber le déroulement du contrôle et à savoir m'adapter rapidement si besoin (en anticipant les déplacements des contrôleurs notamment), et à identifier, par contraste avec ma propre expérience pratique, des pratiques nouvelles de la part des contrôleurs, à propos desquelles je pouvais les interroger. Ainsi, la connaissance préalable du contrôle m'a à la fois été utile pour entrer sur le terrain (vis-à-vis des commanditaires de la recherche) et pour m'y orienter au cours des périodes d'observation.

⁸⁶ Albert Ogien et Louis Quéré (Ogien & Quéré, 2005) en proposent la définition suivante : « La notion de membre qualifie l'individu saisi sous un aspect : en tant qu'il participe à un univers d'activité pratique et sait comment s'y prendre pour effectuer la part de travail qui lui revient en cette circonstance. On peut être membre d'une multitude d'univers de ce type; et l'appartenance à chacun d'eux se manifeste dans la maîtrise des principes d'action propres à cette forme d'activité et le langage de description qui lui est spécifique » (p. 71). En ce qui me concerne, la démonstration de maîtrise d'un langage commun (indissociable de la maîtrise des principes d'action du contrôle) me permettait de faire reconnaître une affiliation au groupe des contrôleurs. Cette affiliation était décisive, car elle me faisait quitter le statut d'étranger. Le membre est en effet celui qui « exhibe « naturellement » la compétence sociale qui l'agrège à ce groupe et qui lui permet de se faire reconnaître et accepter » (Coulon, 2002).

« nous on essayait de s'en sortir de cette façon là », ou encore « un de mes collègues travaillait comme cela »... Ce jugement incitait en retour l'agent, lorsqu'il était en confiance, à me répondre en s'engageant : condamnation d'un comportement, d'un certain type de prescription...

J'étais dans ces cas là assuré d'être sorti d'une présentation neutre et convenue du métier et des situations, provoquant un jugement de la part du contrôleur. Pour ne pas risquer d'intervenir à brûle-pourpoint et de susciter la méfiance de mon informateur, j'attendais toujours un certain temps avant de recourir à cette technique.

2.3.3. *Cumul et comparaison*

A l'occasion de ces séquences d'observation, j'ai pu entendre différents discours sur la fraude, mais aussi suivre les agents, observer leurs interactions (avec leur hiérarchie, entre eux et avec les voyageurs), et saisir la façon dont ils donnaient sens aux situations d'infraction qu'ils rencontraient. S'il m'était impossible de tout noter, un carnet me servait à consigner les faits et impressions marquants de la période d'observation.

Il s'agissait d'accumuler des observations.⁸⁷ Cela m'a permis, selon le mécanisme cognitif propre à la recherche ethnographique, de repérer des régularités dans les discours tenus sur la fraude. J'ai ainsi été en mesure au bout de quelques mois, d'identifier différents discours dominants tenus par les contrôleurs. Ayant pu mettre en regard le fonctionnement des dispositifs de contrôle et les propos des contrôleurs relatifs à la fraude, j'ai également pu établir une correspondance entre les techniques de contrôle et les régularités discursives de la part des acteurs.

Pour cela, je cherchais à diversifier autant que possible mes observations, ce qui autorisait des comparaisons. Ainsi, je suis allé à la rencontre des équipes Bus Attitude en mission sur le

⁸⁷ Pour donner une idée du nombre d'observations effectuées, la liste des observations réalisées au CSB, en annexe, récapitule une trentaine de demi-journées d'observation, passées en formation, en contrôle... Il ne s'agit toutefois pas de l'unité d'observation adéquate pour décrire ce que j'ai pu voir ; en effet, sur ce laps de temps, le nombre d'interactions observées et le nombre d'interprétations entendues, sur la fraude en général ou sur des situations de fraude particulières, dépasse généralement la centaine, si l'on tient compte du nombre d'agents présents au moment des observations. Dans le cas du contrôle, même si je ne pouvais prêter la même attention à toutes les interactions se déroulant simultanément, il n'était pas possible d'en ignorer certaines délibérément, dans la mesure où le contrôle est un travail collectif, et qu'un contrôleur prête toujours attention aux interactions de ses collègues en même temps qu'à la sienne.

Le principe d'évaluation qui nous apparaît le plus sain, est au final celui de la *saturation de l'observateur*. Ce phénomène classique désigne le fait pour un observateur de ne plus voir de nouveauté dans les situations observées, de ne plus être surpris par ce qui arrive. La saturation ne nous aide pas à mieux évaluer la *quantité* de mes observations ; elle permet en tout cas de comprendre la logique qui présidait à ma découverte du terrain.

terrain, mais aussi du contrôle « classique » du CSB, ou encore des équipes du Nouveau Service Tram et du Service De Ligne. J'ai pu repérer des différences et des régularités, qui renvoyaient, par-delà les différences institutionnelles entre ces équipes, à des conceptions de ce que peut et doit être la lutte contre la fraude (entendue et observée ici dans sa diversité).

Je n'étais d'ailleurs pas le seul à repérer des régularités. En effet, les acteurs eux-mêmes n'avaient généralement cessé de se décrire (à mon intention, ce qui était ma demande même), mais également de juger et d'évaluer les autres types d'acteur de la lutte contre la fraude, en se comparant à eux. Ces jugements se référaient parfois à un autre membre de leur équipe, mais le plus souvent, il s'agissait pour les contrôleurs du CSB d'évaluer la Bus Attitude, ou réciproquement, ou encore pour les contrôleurs du Nouveau Service Tram de se distinguer du contrôle « classique » du CSB.

Ainsi, les dispositifs et les discours relatifs à la fraude étaient liés, et j'ai pu nourrir mes propres observations de ces jugements des acteurs sur eux-mêmes et sur les autres. Ces jugements me sont apparus indispensables aux acteurs pour se situer au sein de la « lutte contre la fraude ». Il ne s'agissait pas seulement de se justifier vis-à-vis de moi, qui les observais.

En effet, à travers moi et ce que je pouvais rapporter de mes observations, se jouait potentiellement la valorisation de leur activité de contrôle, dans un contexte où la mise en œuvre de la Bus Attitude avait la concurrence entre techniques de contrôle que la mise à l'agenda de la « relation de service » avait initiée.

Une bonne occasion de confronter différentes activités de contrôle dans un même contexte a été fournie par la « revue de projet » qui s'est déroulée sur la ligne du Trans Val de Marne. Dans les bus qui sillonnent cette zone, alternent les équipes Bus Attitude, celles du Service De Ligne et celles du contrôle répressif du CSB. Nous avons observé chacun de ces différents types de contrôle sur une demi-journée, filmant certaines des observations.⁸⁸ Puis nous avons organisé des « débriefings » avec les encadrants concernés, à l'occasion desquels les questions d'organisation ont pu être évoquées (notamment celles relatives au tableau de bord de leur activité).

En somme, c'est une démarche compréhensive comparable à celles des entretiens, qui a guidé mes pas sur le terrain, au plus près du contrôle. Quittant le terrain et par la même occasion le

⁸⁸ Cette « revue de projet » impliquait la Mission Prospective et Développement Innovant par l'intermédiaire de mon tuteur. Il m'avait associé à cette série d'observations, de même qu'un intervenant extérieur, capable de filmer. Nous illustrerons par la suite parfois le propos d'images qui sont issus des films réalisés.

personnage du stagiaire, j'ai cherché à rendre compte de ce que cette posture compréhensive m'avait appris. J'ai alors occupé une troisième place d'observateur.

2.4. Le « philosophe », parmi les pilotes de la lutte contre la fraude

A partir de ces observations, j'ai proposé à la direction du CSB une représentation graphique des résistances auxquelles ils étaient confrontés à l'aide d'un schéma (à la différence des rendez-vous précédents). Pour le dire en quelques mots (nous y reviendrons plus loin), les principes essentiels de l'analyse des dynamiques professionnelles selon Andrew Abbott m'ont servi à positionner sur un même graphique les différents types d'action sur la fraude que j'avais recensés au cours de mes observations.⁸⁹

Lors de ma présentation, j'insistai sur le fait que si ces différents modes étaient représentés côte à côte, c'est que chacun, de façon spécifique, était en mesure d'apporter une certaine solution à la fraude. Je déplaçais ainsi la problématique, pour les responsables de l'anti-fraude, d'une sélection définitive de la meilleure technique de contrôle à une réflexion sur la coordination des différentes techniques.

Ce schéma a suscité un enthousiasme inattendu, et j'ai eu l'occasion de le présenter à nouveau au cours de mon comité de pilotage intermédiaire, en mai 2005. C'est à la suite de cette présentation, et grâce l'intérêt manifesté par mes interlocuteurs, que j'ai été amené à changer de place au cours de la dernière année de terrain de ma recherche.

Le comité de pilotage représente en effet un tournant, puisqu'il a validé la pertinence de cette mise en forme du point de vue de mes commanditaires. Intéressés par ce que j'avais réussi à comprendre des difficultés qui étaient les leurs, au cours des mois passés sur le terrain, la question était désormais de savoir ce qui allait être fait de cette mise à plat. Le directeur du CSB m'a proposé de poursuivre mon travail dans son unité. Il engageait celle-ci dans une démarche de certification ISO 9001⁹⁰ à partir de septembre 2005, et devait d'autre part piloter un groupe de Contrôle Multimodal, réunissant les trois réseaux : Métro, RER, BUS.⁹¹

⁸⁹ Ce qui comprenait à la fois la conception tarifaire, le recours éventuel aux forces de police, mais également l'ensemble des techniques de contrôle...

⁹⁰ Une certification ISO doit permettre de rendre plus fiable le fonctionnement d'une organisation par un travail sur les processus qui mènent à la réalisation de son produit (à la différence de la certification NF, déjà obtenue auparavant par le CSB, qui vise à garantir la qualité du produit réalisé – voir en annexe).

⁹¹ Le contrôle devait être multimodal en ce qu'il était envisagé que des contrôleurs du Métro, du RER et du BUS travaillent de concert. Ceci était une véritable révolution à la RATP, tant les cultures et les histoires sont spécifiques à chaque mode.

2.4.1. Une contribution « philosophique » au pilotage de la lutte contre la fraude

J'ai donc pu me faire le porte-parole au CSB de ce que j'avais mis en forme, dans le cadre de la démarche de certification, et plus particulièrement de la formalisation du processus de « pilotage des actions de contrôle ». Le directeur du CSB m'a demandé peu après ce comité de pilotage, d'être capable de « mettre un coup de pied dans la fourmilière ». Accédant à sa demande, je tâchais donc de doubler mon rôle d'accompagnateur de celui « d'empêcheur de tourner en rond ».

Prenant place à partir de juillet 2005 au sein de l'équipe constituée – un groupe de réflexion *ad hoc* réuni autour de la formalisation de ce processus spécifique et important – je fus mis à l'épreuve et au centre des débats assez rapidement. Parmi les cinq personnes membres de l'équipe, j'étais le seul à ne pas être rattaché institutionnellement au CSB.⁹² Mon schéma fut d'entrée présenté comme le socle d'une démarche de conception de la lutte contre la fraude, qu'il s'agissait de suivre. Au fur et à mesure de nos réunions et de l'avancée de nos réflexions, je suis progressivement sorti de la place de stagiaire pour en occuper une autre.

En fait, j'étais l'auteur d'un schéma dont la portée dépassait ce que j'avais imaginé. Il arrivait même parfois au coordinateur du groupe de se tourner vers moi pour chercher mon approbation et valider la conformité de la direction prise par le groupe avec les principes du schéma – jusqu'à cette question : « ça va là, c'est bien conforme à la philosophie ? »

Cette remarque nous est surtout utile pour nommer et préciser ma place dans l'équipe. Les membres du groupe signalaient ainsi qu'ils me créditaient de « compétences de conceptualisation ». Il convient de remarquer qu'ils relativisaient volontiers ce statut de surplomb par la place qu'ils accordaient à la « philosophie ». Celle-ci se ramenait d'ailleurs en pratique à quelques simples principes d'analyse de la lutte contre la fraude, et tenait notamment à la posture compréhensive que je cherchais à développer au fur et à mesure du travail du groupe par la proposition d'outils. Notons dès maintenant la dimension d'intervention qui allait avec ce rôle de « philosophe » qu'on m'avait attribué. Nous y reviendrons à la fin du chapitre.

⁹² Les membres du groupe de réflexion occupaient tous des postes de responsabilité ; ils étaient sortis « renforcés » de la dernière réorganisation et constituaient ce qu'on appelait au CSB « la garde rapprochée » du directeur.

2.4.2. Etre engagé dans des réunions

« Philosophe » parmi les opérationnels, j'étais cependant rapidement pris moi aussi dans des discussions qui opposaient les défenseurs de la « Bus Attitude » (le coordinateur du groupe et moi) aux partisans d'un contrôle classique – le plus efficace selon ces derniers. Après quelques réunions, je compris que je courais le risque de devenir le représentant d'une philosophie teintée d'idées généreuses, et il m'a fallu convaincre les autres membres du groupe qu'une posture compréhensive n'impliquait pas une prise de position favorable à la Bus Attitude.

Précisons qu'à ce moment, la Bus Attitude ne posait plus le même type de problème qu'à mon arrivée au CSB. La direction de l'unité avait finalement passé une convention avec les centres bus. Les agents volontaires étaient détachés pour plusieurs mois dans un centre bus, ce qui réglait la question des réticences des contrôleurs au sein du CSB. Néanmoins, pour notre groupe, qui souhaitait articuler plusieurs techniques de contrôle, je considérais qu'il était important de trouver une place pour la Bus Attitude dans la lutte contre la fraude.

Dans ce but, j'ai proposé que le groupe travaille à la réalisation d'une « matrice des modes d'action », outil de référence pour le pilotage de la lutte contre la fraude qui devait mettre à plat et confronter les caractéristiques des différentes techniques de contrôle existantes. J'y voyais la possibilité d'encourager les responsables membres du groupe à ne pas se focaliser exclusivement sur un seul mode de contrôle, et au contraire à rechercher leur complémentarité.

Les débats à l'occasion de l'élaboration de cet outil ont parfois été houleux, bien que l'utilité d'une telle démarche ait été reconnue par tous. Au final, la matrice des modes d'action a été achevée tant bien que mal, mais peu utilisée par la suite. Elle a plus fonctionné comme prétexte à des débats intenses, particulièrement concernant la Bus Attitude.

Retenons que ces débats ont été l'occasion inespérée d'entendre des discussions entre encadrants, échangeant parfois vivement sur ce qui constituait la « bonne » méthode pour endiguer la fraude – faisant le plus souvent passer au second plan les subtilités techniques de la certification.⁹³ Participant à ces réunions, j'ai pu enregistrer toutes les réunions qui se sont

⁹³ La certification donnait bien entendu du travail aux membres de l'unité, mais cette démarche n'était à vrai dire pas prise plus au sérieux que cela, comme en témoignait l'ambiance au cours des réunions intermédiaires qui réunissaient tous les responsables de processus pour faire un point sur l'état d'avancement. Le groupe de

tenues, tout en inscrivant sur mon carnet, si possible au cours de la réunion, les propos marquants, ou, dès que je sortais d'une réunion, les impressions qu'elle m'avait laissée.

Etant donné la durée de telles réunions (parfois plusieurs heures) et l'enchevêtrement des conversations qui s'y déroulaient (généralement cinq participants, parlant simultanément, s'interrompant sans cesse, à propos de sujets différents, rarement concentrés en même temps...), il ne m'a pas été possible de les retranscrire.

Mais le fait d'en avoir conservé les enregistrements, tout en ayant filtré au fur et à mesure grâce à mon carnet les propos qui me paraissaient les plus pertinents pour saisir la façon dont l'encadrement recevait la Bus Attitude, m'a permis d'y revenir après coup. Avoir consigné sur le moment mes impressions m'évitait les risques d'une rationalisation *a posteriori* ; sur la base de ces remarques rédigées à chaud, et connaissant l'issue du travail, je pouvais revenir plus précisément sur telle ou telle réunion, en écoutant les enregistrements.

2.4.3. Observer l'organisation de la lutte contre la fraude

Un deuxième temps du travail avec le groupe a été particulièrement éclairant sur ce que les encadrants estimaient être une « véritable » réalisation en matière d'organisation de la lutte contre la fraude, et sur les effets que ce passage au concret avait sur le pilotage de leur action. Cela correspond d'ailleurs à une évolution de mon rôle dans le groupe.

En effet, après 3 mois de travail, le groupe a cherché à concrétiser les premiers éléments de réflexion, de manière à les présenter aux nouveaux venus : les représentants des unités de contrôle de Métro et RER (ligne A et ligne B). A partir de ce moment, et bien que mon schéma ait été présenté une nouvelle fois comme fondateur de la réflexion, j'ai perdu pied à mesure que les questions opérationnelles prenaient le pas sur les réflexions « philosophiques ».

Non pas que l'on me priât de ne plus assister aux réunions. Mais la volonté des participants de réussir à coopérer entre eux a donné une importance accrue aux questions concrètes, sur lesquelles je n'avais qu'une expertise limitée. Je me suis progressivement effacé à mesure que mon utilité relative décroissait – ce dont les enregistrements réalisés à chaque réunion témoignent. Durant cette phase, le personnage du « philosophe » s'est mis progressivement en retrait.

réflexion se réunissant de plus à d'autres occasions, l'horizon de la certification n'occupait pas les esprits – et l'occupera au final bien moins que la perspective de collaborer efficacement avec les réseaux ferrés.

Rétrospectivement, ce retrait progressif me semble pouvoir s'expliquer par une inversion des préoccupations des membres du groupe. Alors que les réseaux ferrés étaient désormais présents, il était surtout important de réussir à coopérer avec eux. En ce qui me concernait cependant, je m'étais principalement préoccupé du réseau de surface et de la Bus Attitude ; il m'était difficile d'en détourner mon attention. Ceci permet d'autant mieux de comprendre mon passage à la périphérie du groupe, que la complicité entre ces acteurs de la fraude paraissait assez frappante, ce qui donnait l'apparence parfois de la facilité à leur coopération : par contraste avec les oppositions dont j'avais pu être le témoin et un protagoniste parfois, l'enjeu de la coopération avec les réseaux ferrés paraissait moins décisif.

Ma présence dans le groupe m'a cependant permis d'observer de l'intérieur le processus de prise de décision liée à la mise en place concrète de l'organisation de la lutte contre la fraude.⁹⁴ Simple témoin des discussions, j'ai pu avec plus de facilité prêter attention aux termes employés et aux propos tenus par les encadrants, aux jugements qu'ils proféraient sur ce qu'il convenait de faire, et aux acteurs qu'ils estimaient pertinents dans cette perspective. Cela m'a permis aussi de revenir sur les controverses entre les encadrants, qui s'étaient déjà exprimées au cours des premiers mois de travail du groupe.

Parallèlement, j'ai collecté de façon systématique les documents sur lesquels nous appuyions notre travail, ou qui en étaient le produit. Très divers, ces documents vont du mail à l'ordinogramme représentant le processus que nous devons élaborer, en passant par les versions successives d'un outil de pilotage sur lequel nous travaillions. Cette masse de documents, sans être mise sur le même plan, est venue compléter l'ensemble des documents relatifs à la lutte contre la fraude déjà remis : documents de formation, tableaux de bord, organigrammes...

3. Du terrain aux dynamiques professionnelles

Après ces précisions sur la méthode et l'enquête, voyons maintenant comment les données rassemblées sont à même d'informer notre interrogation sur les dynamiques professionnelles de la lutte contre la fraude à la RATP.

⁹⁴ Notamment autour de la question des scénarii de lutte contre la fraude à imaginer et à mettre en œuvre sur telle ligne, de façon à mener une expérimentation de pilotage sur un mois, par exemple.

3.1. Rassembler les données pour mettre en évidence les dynamiques professionnelles

La mise en évidence des dynamiques professionnelles, telles que nous les avons définies au premier chapitre, s'appuie à la fois sur une analyse historique des pratiques de traitement d'un problème, sur l'articulation systémique des pratiques des différents acteurs de l'organisation, et enfin sur la description des évolutions du système en question. Nous allons dans les pages qui suivent montrer comment nos données nous permettent d'apercevoir les dynamiques professionnelles de la lutte contre la fraude à la RATP.

3.1.1. L'inscription historique de la lutte contre la fraude

Remonter aux origines de la lutte contre la fraude ?

Ma place de « doctorant CIFRE » a permis une collecte élargie d'information au sujet de la lutte contre la fraude. Certaines d'entre elles sont de nature historique. Il s'agit des archives de la médiathèque, qui remontent à l'entre-deux-guerres. Mais on trouve aussi les analyses des responsables de la RATP, actuels ou en exercice quelques années auparavant. Quand ils ne racontent pas l'histoire du traitement de la fraude telle qu'ils l'ont vécue, ils se fondent sur des tendances de long terme ou sur le contexte stratégique macro pour établir leur diagnostic.

L'intérêt que nous trouvons à ces documents ne réside pas dans la possibilité de réaliser une histoire de la lutte contre la fraude dans les transports publics parisiens au 20^{ème} siècle – histoire pour laquelle nous manquerions d'ailleurs singulièrement de matière... Plutôt, ce type de matériau nous semble à même de servir à une analyse macro et sur la durée de l'évolution du système de la lutte contre la fraude, de situer celui-ci dans une histoire.⁹⁵

⁹⁵ Nous éviterons par la même occasion de faire comme si la (re)conception de la lutte contre la fraude, à l'occasion de sa rencontre avec la « relation de service », pouvait se faire à partir d'une *tabula rasa*... Tentation gestionnaire dont le principe et la raison apparaissent bien dans le récit de l'entretien avec le directeur du CSB, figurés par le vide de son bureau : il s'agit de la succession des directions.

La lutte contre la fraude, entre comparaison historique et évolution sur le long terme

Mais comment entendons-nous procéder, à partir des éléments que nous avons en notre possession ? Il s'agit de donner deux perspectives à notre analyse historique, que nous nous efforcerons de tenir ensemble.

D'un côté, l'analyse sera comparative, elle permettra de distinguer différentes périodes de la lutte contre la fraude, de souligner les différences dans les techniques de mise en évidence et de traitement de la fraude, mais aussi dans la compréhension du phénomène par la STCRP (Société des Transports en Commun de la Région Parisienne) puis la RATP.⁹⁶ Trois époques principales ressortent : l'entre-deux-guerres, le tournant des années 1990, et la période s'ouvrant à partir des années 2000.

De l'autre, nous tenterons de montrer que l'organisation anti-fraude, telle que nous l'avons découverte à la RATP, est le fruit d'une incubation de longue durée.⁹⁷ Cela suppose de ne pas seulement isoler les périodes les unes des autres, à la manière d'une archéologie (Foucault, 1969) ; et aussi de les mettre en tension, de sorte que la période actuelle apparaisse comme le résultat partiel des périodes précédentes. Cette double perspective devrait mettre en évidence deux points d'importance. La fraude apparaîtra comme un phénomène faisant l'objet d'une interprétation. Et cette interprétation sera toujours conditionnée par les réalisations antérieures.

Ceci nous permettra précisément de mettre en évidence le rôle décisif de certaines audiences (les clients, les organismes de tutelles des transporteurs...), ou encore des technologies de transport adoptées pour le transport ou le contrôle (type de bus, organisation de la prestation, support tarifaire...). De ce point de vue, la dimension historique de notre analyse est indispensable à la saisie des dynamiques professionnelles de la fraude, en mettant en évidence des facteurs qui pourraient passer inaperçus à une autre échelle.

⁹⁶ Nos archives évoquent également les pratiques de la STCRP, en charge des bus parisiens jusqu'à la création de la RATP, au sortir de la seconde guerre mondiale.

⁹⁷ Il y a là en fait un véritable dialogue entre l'archiviste, qui découvre une lutte contre la fraude pour le moins ancienne, et l'ethnologue qui connaît l'actualité de cette lutte contre la fraude. De ce dialogue a résulté le sentiment de surprise, d'étrangeté ou de continuité, qui fonde cette mise en tension. Nous reviendrons dans le chapitre historique sur ce qui nous semble être aussi une question d'écriture.

3.1.2. *L'élaboration du traitement de la fraude par les acteurs de la RATP*

Ce que les paroles nous disent

En allant sur le terrain, en rencontrant les acteurs, en les interviewant et en les suivant dans leur travail, parfois même en collaborant avec eux, j'ai entendu beaucoup de paroles – et lorsque ce n'était pas le cas, je collectais des écrits. Pourtant, ce ne sont pas tant les propos bruts des contrôleurs, par exemple, ou ceux des encadrants que nous considérons comme importants pour eux-mêmes : leur pertinence dépend du statut qu'on leur donne et de ce qu'ils permettent d'entrevoir. Les interactions verbales, les conversations, les débats que j'ai entendus ne sont pas seulement l'occasion d'une transmission d'information, d'une communication, mais également celle d'une réflexivité sur le réel, qui témoigne d'un effort de compréhension et d'organisation de celui-ci par les acteurs. Tel est l'angle que nous avons choisi pour exploiter ces matériaux.

Les travaux d'inspiration ethnométhodologique (Coulon, 2002; Garfinkel, 1967) sont de ce point de vue décisifs. Si l'on suit les pistes ouvertes par cette « sociologie radicale » (de Fornel et al., 2000), un locuteur produit du sens au moment où il parle et façonne en même temps la situation dans laquelle il se trouve : le chercheur peut donc, en suivant le cours des conversations, retrouver l'ordre de la réalité sociale.⁹⁸ Empruntons aux ethnométhodologues leur concept d'*account*⁹⁹ et considérons que ce que les acteurs se disent de la fraude révèle leur compréhension du phénomène.

Dans une telle perspective, « le sens est ici, pour partie au moins, accessible en tant qu'objet empirique pour l'observateur sur la base d'un effort d'analyse minutieux ; accessible parce que « rendu visible pour autrui » comme disent les tenants de l'ethnométhodologie, rendu public, donné à voir par les acteurs eux-mêmes dans leurs jeux de langage et leurs techniques du corps » (Borzeix, 1998).

Précisons tout de même que l'accès au sens n'en est pas pour autant évident. Comme le rappellent Robert Damien et Pierre Tripier, il convient de rester prudent quant à ce que les acteurs donnent à voir publiquement. « Une profession ou un métier, fait reposer sa

⁹⁸ C'est justement l'un des reproches faits aux ethnométhodologues : ils se limitent tellement au *hic et nunc*, qu'ils ne peuvent rigoureusement rien dire sur la réalité sociale qui dépasse le cadre de l'interaction, et qui lui pré-existe. Pour cette raison, et étant donné justement notre intention de dépasser les interactions, nous ne nous réclamerons pas d'une approche strictement ethnométhodologique.

⁹⁹ C'est l'un des concepts importants de l'ethnométhodologie. Il désigne le fait de rendre public et accessible à autrui par sa parole, une certaine compréhension de la situation.

compétence et le monopole de son exercice sur des psychologies ou des sociologies « indigènes » qui sont servies « toutes chaudes » à l'enquêteur venu l'étudier. A lui de savoir que, derrière les « je crois » et les « regardez », une rhétorique puissante, séparant le sacré du profane, cherche à le convertir en porte-paroles du groupe social qu'il pense, scientifiquement, analyser » (Damien & Tripier, 1994).

Ainsi le jeu autour de mes places déterminait le sens qui m'était rendu accessible ; et aussi de quelles façons celles que j'ai occupées conditionnaient ce que je pouvais comprendre, et ce que j'étais capable d'entendre. J'ai en conséquence cherché à adopter une attitude qui soit, comme nous l'avons dit, la plus compréhensive possible, que ce soit au cours des entretiens ou des suivis d'agents.

Par compréhensive, nous entendons ceci : « il ne s'agit pas de « comprendre » au sens de pouvoir se « mettre à la place » d'un sujet pour prendre avec soi (cum-prendere) les motifs de sa parole. Il s'agit de « comprendre » en quoi ce qu'il a dit est « naturel », « possible », « adapté » dès lors que l'on connaît le contexte. Il s'agit de donner à lire la signification et non d'éclairer un sens caché. Il s'agit de suivre un déroulement, une histoire (un « cours d'action »), et non de découvrir ce qu'elle signifie pour chaque participant » (Demazière & Dubar, 1997, p. 28).

Une telle attitude signifie que le chercheur se place « au même niveau d'ignorance que les acteurs qu'il observe (...) au même principe d'indétermination de la situation en cours (...) préservant ainsi le contexte des phénomènes étudiés et orientant le chercheur vers les multiples interprétations proposées par les acteurs. » (Journé, 2005). Mais comme Benoît Journé le souligne quelques lignes plus loin, cela ne revient pas à s'en tenir aux seules actions des individus, mais demande de resituer celles-ci dans le cadre d'un système socio-technique (Ibid.).¹⁰⁰

C'est pour cette raison que j'ai cherché à interagir avec les acteurs, en les suivant pendant leur travail ou en travaillant avec eux, de façon à avoir accès à la situation par rapport à laquelle leurs paroles pouvaient prendre sens pour moi. Cette tactique tire la conséquence du fait que « l'action est toujours située » (Girin & Grosjean, 1996) et que c'est donc en observant les acteurs en situation que l'on pourra saisir simultanément la façon dont ils agissent et interprètent le problème qu'ils s'efforcent de résoudre.¹⁰¹

¹⁰⁰ Pour le cas de la recherche menée par Benoît Journé, le système socio-technique en question était une centrale nucléaire, dont il tentait d'élucider les conditions d'un fonctionnement fiable.

¹⁰¹ « L'action située » est un concept qui revient à Lucy Suchman ; il a connu un succès certain dans les travaux récents de sciences de gestion (Collard & Raulet-Croset, 2006).

D'un point de vue méthodologique, la clinique de l'activité peut aussi être convoquée. Elle est en effet particulièrement à même d'interroger le sens du travail (Clot & Litim, 2003), et ce dans des contextes variés, liés aux tâches à effectuer mais sans y être réduits – en formation par exemple (Clot, 1998). Elle procède, comme la microsociologie, d'une observation de l'action, mais seulement pour *découvrir* l'activité : « L'activité propre des sujets ne s'offre pas au regard direct. C'est donc seulement grâce à l'action réalisée qu'on peut établir un contact indirect avec l'activité (inobservable directement) des sujets » (Clot, 2005).

La *découverte* de l'activité met en évidence son sens. Celui-ci est la résultante, en recomposition perpétuelle, de conflits mettant aux prises le prescrit (ce qu'on doit faire), l'impossible (ce qu'on ne peut pas faire), le réalisé (ce qui est fait)...¹⁰² Cette *découverte* est rendue possible par une technique dite d'auto-confrontation, qui met l'acteur interrogé face à son propre travail, auparavant filmé.

N'ayant pu opérer de cette façon, j'ai suivi des agents différents pour diversifier les situations à observer. Mais si le procédé méthodologique n'était pas exactement le même, le principe était équivalent, nous semble-t-il. Car à chaque fin d'interaction, les contrôleurs venaient me voir pour évoquer avec moi ce que j'avais vu, et ce que nous avions vu chacun : cet instant d'échange, aussi bref soit-il, était celui de la découverte de l'activité de l'agent par le biais d'une auto-confrontation *in situ*.¹⁰³

De la même façon pour les encadrants que j'ai pu observer, la confrontation des points de vue obligeait chacun des membres du groupe de travail à expliciter ce qu'ils entendaient par tel mot plutôt que tel autre par exemple. Rappelons de plus que si la clinique de l'activité s'est peu préoccupée de l'encadrement jusqu'à présent, des travaux menés en Finlande ont montré qu'il était tout à fait possible de traiter de façon similaire l'encadrement et les agents dans la perspective d'une activité observée en réunion par exemple (Engeström, 1999).

¹⁰² Voir (Clot & Litim, 2003) [nous soulignons] : « En distinguant l'activité réalisée du réel de l'activité, la clinique de l'activité veut rendre compte des conflits qui donnent du sens. Le réel de l'activité est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir (...), ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs, mais aussi paradoxalement ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui à faire, ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire. » p1544 ; « Il ne faut pas sans doute pas s'illusionner : le sens du travail demande à être sans cesse recomposé. On ne peut, en effet, imaginer un travail dont le sens serait figé : il serait alors signification, sans vie. C'est là toute la différence entre le sens et la signification. », p1545.

¹⁰³ Soulignons que nous sommes bien conscient des limites d'une auto-confrontation *in situ*, eu égard notamment à la médiation que permet la vidéo. Cette dernière permet de fixer la situation de travail commentée, quand l'échange « sur le vif » entre deux observateurs implique une dimension de négociation, ne serait-ce que sur les éléments à inclure dans la description de la situation – ce qui n'est pas sans conséquence sur le commentaire de cette situation...

Identifier des groupes d'acteurs et des types de pratiques

Nous pensons donc avoir les moyens, tant empiriques que méthodologiques, de passer des paroles, des écrits et des interactions observées, à des interprétations de la fraude par les membres de la RATP rencontrés. Reste à savoir ce que nous comptons en faire. Notre objectif est de saisir des régularités dans ces interprétations et dans les traitements de la fraude auxquels elles sont associées.¹⁰⁴

La façon dont Pierre Olivier de Sardan envisage la « politique de terrain » nous indique un début de réponse, grâce au repérage de « groupes stratégiques » (Olivier de Sardan, 1995). On entend par là, écrit-il, « une agrégation d'individus qui ont globalement, face à un même « problème », une même attitude, déterminée largement par un rapport social similaire à ce problème (il faut entendre ici « rapport social » au sens large, qui peut être un rapport culturel ou symbolique comme politique ou économique). Contrairement aux définitions sociologique classiques des groupes sociaux (telle la classe sociale dans la tradition marxiste), les « groupes stratégiques » ne sont pas pour nous constitués une fois pour toutes et pertinents quels que soient les problèmes. Ils varient selon les problèmes considérés. Parfois ils renverront à des caractéristiques statutaires ou socio-professionnelles (sexe, caste, métiers...), parfois à des affiliations lignagères ou à des réseaux de solidarité ou de clientèle, parfois à des parcours biographiques et des appartenances factionnelles. La notion de groupe stratégique est donc essentiellement d'ordre empirique. Elle suppose simplement que dans une collectivité donnée tous les acteurs n'ont ni les mêmes intérêts, ni les mêmes représentations, et que, selon les « problèmes », leurs intérêts et leurs représentations s'agrègent différemment, mais pas n'importe comment » (Olivier de Sardan, 1995).

¹⁰⁴ On peut à la même occasion se poser la question de ce qui va advenir de ces paroles, de ces écrits, etc. : qu'allons nous en faire, quelle place vont-ils tenir dans notre propos ? Lorsque nous rendrons compte de notre terrain, nous entendons en faire un usage intermédiaire, qui évite deux attitudes quant à « la parole des gens », dénoncées par Didier Demazière et Claude Dubar : d'une part une « posture illustrative » : les données ne viennent qu'illustrer les hypothèses antérieures de l'enquêteur ; d'autre part une « posture restitutive » : succombant elle à un hyper-empirisme qui voit l'enquêteur s'effacer derrière les propos recueillis (Demazière & Dubar, 1997). Ainsi, nous ne livrerons pas les paroles entendues *in extenso*, mais plutôt avec parcimonie ; et nous tâcherons cependant de construire notre analyse avec elles.

Nous faisons suivre deux développements des auteurs. « La parole n'est pas transparente mais constitue une construction dialogique complexe. (...) Comprendre le sens de ce qui se dit, ce n'est pas seulement être attentif, écouter et « faire siennes » les paroles entendues, c'est aussi analyser les mécanismes de production de sens, comparer des paroles différentes, mettre à nu les oppositions et corrélations les plus structurantes » (p. 7).

Puis, « c'est pourquoi nous pensons, avec bien d'autres, que la posture sociologique la plus féconde et la plus légitime face à des productions langagières n'est ni la démarche illustrative puisant dans les paroles transcrites comme dans un réservoir d'exemples à l'appui de ses propres croyances ni la démarche restitutive consistant à livrer des entretiens comme des matériaux parlant d'eux-mêmes, mais une démarche analytique permettant de mettre à jour le processus interactif d'appropriation de formes sociales et son caractère toujours provisoire et inachevé. Le travail de compréhension implique la confrontation des analyses, même et surtout si celles-ci ne sont jamais pleinement satisfaisantes ni totalement achevées » (p. 38).

La mobilisation de cette notion empirique permet d'ordonner les différentes interprétations recueillies, et ainsi de progresser vers la mise en évidence de dynamiques professionnelles. Les régularités ainsi repérées, en lien avec des techniques spécifiques de contrôle (et avec les dispositifs correspondants) ne relevaient pas de variables telles que, par exemple, le sexe, le positionnement hiérarchique ou l'ancienneté des acteurs rencontrés. Non pas que ces régularités-là n'aient eu aucune incidence sur la façon dont les acteurs prenaient position sur les évolutions de la lutte contre la fraude. Mais je me suis plutôt focalisé sur des régularités relatives à l'engagement des acteurs dans le même type de travail, à savoir tel ou tel type de contrôle, l'assistance juridique, ou encore la formation des contrôleurs...

Ce sont donc plutôt des *types* d'acteurs qui seront identifiés, correspondant à des types de pratiques, des groupes d'acteurs (de taille variable) partageant des pratiques équivalentes.¹⁰⁵

Mais dans la mesure où l'on ne se focalisera pas sur des pratiques d'*exécutants*, mais plutôt sur des pratiques d'acteurs (au sens où ces derniers élaborent une interprétation d'un problème), on retrouve ce que les chercheurs en gestion ont identifié depuis quelques années comme des « communautés de pratiques ». Comme le rappelle Paul Duguid, ce prisme déplace les frontières : « Community of practice theory points to unseen boundaries – boundaries shaped by practice » (Duguid, 2005).¹⁰⁶

Un parallèle peut être fait avec la démarche de Karl Weick, lorsque celui-ci étudie l'effondrement du sens au cours de la catastrophe de Mann Gulch, un incendie qui avait provoqué la mort de nombreux pompiers : il prend en compte la division du travail et le rôle que chaque membre de l'équipe jouait et devait jouer ; en ce sens il repère lui aussi des groupes procédant d'une pratique similaire (Weick, 1993).¹⁰⁷

Faire de la pratique commune des acteurs un construit conceptuel intermédiaire permet de rassembler et d'ordonner les interprétations que nous avons dans des groupements d'acteurs. Un autre avantage de cette démarche est de souligner le lien entre les dispositifs et les interprétations des acteurs. Nous retrouvons à ce point d'ailleurs la théorie de l'activité, selon laquelle « cognitive action incorporates the manipulation of artefacts and representational

¹⁰⁵ Ainsi, lorsque les archives (ou le directeur du CSB) évoquent les contrôleurs, cela renvoie essentiellement à un groupe d'acteurs partageant la même position dans le système d'activités du transport urbain par bus. Cela ne signifie pas une stricte identité de leurs pratiques, c'est selon nous avant tout une question d'échelle d'observation, qui renvoie donc à des questions de méthodologie et d'objectif de recherche.

¹⁰⁶ Trad. Personnelle : « La théorie de la communauté de pratiques pointe des frontières invisibles – des frontières façonnées par la pratique. »

¹⁰⁷ Un aspect important de l'analyse de Karl Weick réside dans la façon dont il étudie une unité de pompiers, ne séparant pas *a priori* l'encadrement des agents, et permettant ainsi l'observation d'un *sensemaking* collectif. De même, nous n'avons pas cherché à séparer les contrôleurs de leur encadrement, bien que, d'un point de vue méthodologique, je n'ai pas eu la possibilité de les observer agir en même temps.

media in the communicative construction of socially intelligible meanings » (Engeström & Middleton, 1998).¹⁰⁸ De ce point de vue, l'élaboration de la lutte contre la fraude par les acteurs de la RATP exige une action cognitive et collective médiatisée par des artefacts – nous verrons que mes observations de terrain soulignent bien le rôle de ces derniers.

3.1.3. *Les évolutions relatives des pratiques communes aux acteurs*

Ainsi, l'interprétation que font les agents et encadrants de la fraude a partie liée avec des « réseaux de pratiques », dans lesquels se crée et s'élabore une certaine « expertise »¹⁰⁹ de l'action collective à entreprendre par rapport au problème en question. Appréhender la constitution et la stabilisation de la fraude comme « problème » pour la RATP passe alors par le tracé des connexions entre diverses pratiques, mettant ainsi à jour des réseaux de pratiques (Engeström & Middleton, 1998).

Ce tracé devrait s'efforcer, à partir des *accounts* des acteurs et de ce qu'ils manifestent de leur « activité cognitive » (Peyrolle & Lorino, 1999), de relier les interprétations qu'élaborent les acteurs dans le cadre d'une pratique partagée. Ce sont ces pratiques partagées qui vont nous guider pour ordonner les différentes interprétations discernées, et essayer de comprendre comment elles s'articulent, et surtout comment, *in fine* ou au moins temporairement, elles permettent de stabiliser l'action collective censée remédier à la fraude.

Car en effet, la réalisation d'une cartographie des pratiques partagées observées à la RATP n'est pas encore notre *eldorado* : il y manque la dynamique. Si nous avons souligné l'importance d'une analyse historique des évolutions de la lutte contre la fraude, c'est que l'évolution du système des groupes professionnels est tout aussi importante que son état à un moment donné. Ainsi, nous ne pourrions saisir les *dynamiques* professionnelles qu'à la condition de suivre l'évolution du système en question dans la durée.

La mise en œuvre de la Bus Attitude au CSB, raison de ma présence dans cette unité, correspond à cette exigence. Mes observations ont été prises dans cette dynamique dont elles cherchaient à saisir la logique. Elles témoignent donc à la fois des régularités structurelles de la lutte contre la fraude, et de ses évolutions en cours. Nous utiliserons ce double statut de nos observations pour mettre à jour l'évolution du système de la lutte contre la fraude à la RATP.

¹⁰⁸ Trad. Personnelle: « L'action cognitive comprend la manipulation d'artefacts et de média représentationnels dans la construction communicative de significations socialement intelligibles. »

¹⁰⁹ « A view of expertise as ongoing collaborative and discursive construction of tasks, solutions, visions, breakdowns, and innovations » (Engeström & Middleton, 1998).

Nous aurons alors un système de collectifs en évolution, autrement dit nous pourrions décrire des dynamiques professionnelles. Mais reste à préciser ce que nous avons fait de la description des dynamiques professionnelles sur le terrain, et en quoi cela influe sur notre projet de recherche.

3.2. Les deux usages des dynamiques professionnelles

Puisque nous pensons avoir les moyens de mettre en évidence des dynamiques professionnelles, nous souhaitons revenir sur l'usage que nous avons fait de ce cadre conceptuel au cours de la recherche, ou pour le dire autrement, comment nous avons engagé celui-ci dans le cours de la recherche à la RATP.

La trajectoire que j'ai épousée au sein de la RATP, comme l'analyse des places de la recherche a permis de le souligner, m'a amené à utiliser les dynamiques professionnelles de deux façons : comme outil conceptuel d'articulation de ce que j'avais vu, dans un premier temps ; puis comme outil de représentation de ce que j'avais compris, dans un second temps, plus marqué par l'intervention. Revenons sur cette dimension de la recherche.

3.2.1. La dimension intervention de la recherche

Une recherche clinique, parce qu'elle induit un travail avec les acteurs de l'organisation, ne peut éluder la question de l'action qu'ils peuvent associer aux résultats de la recherche. Le chercheur clinicien en gestion entend découvrir ce qui, dans la compréhension qu'ont les acteurs d'une situation de gestion (Girin, 1983), rend le fonctionnement organisationnel difficile. Et à partir de cette découverte, des pistes d'action sont proposées, comme dans toute démarche clinique¹¹⁰, en réponse aux interrogations des acteurs avec qui la recherche a été construite.

D'un point de vue général, dans la mesure où notre recherche s'est constituée autour d'une demande de la part de la RATP, les perspectives d'action ouvertes par la recherche sont dès lors partie intégrante de son résultat. Il serait illusoire de ne pas en tenir compte, car même

¹¹⁰ Ainsi, André Lévy, encore que le type d'actions envisagées soient d'un autre registre : « Il ne s'agit pas cependant d'une recherche purement intellectuelle de savoir pour savoir, d'analyse pour l'analyse, encore que le rôle et l'importance de la pulsion de connaissance n'aient pas à être minimisés. L'acte de comprendre comporte des effets de changement qui, s'ils ne sont pas prévisibles, peuvent être déterminants: le processus déclenché engage tous ceux qui en sont partie prenante, clinicien compris, dans ce qui les constituent comme sujets, leurs représentations d'eux-mêmes, de leur passé, de leur devenir » (Lévy, 1997, p. 19).

une « simple analyse » porte en elle les germes d'une action éventuelle des acteurs de l'organisation, qui eux *doivent* agir et résoudre le problème.

La recherche clinique partage à cet égard bien des points avec la recherche-intervention, dont Albert David dit : « Le terrain n'est donc pas un lieu dont on va seulement extraire des constantes et des régularités. En recherche-intervention, le terrain est à la fois lieu d'ingénierie (conception de modèles et d'outils de gestion adéquats, y compris modèles et outils de pilotage du changement) et source de théories fondées (ce que la conception et la mise en place de ces outils révèlent sur le fonctionnement des organisations, et qui vient enrichir le corpus des connaissances théoriques en sciences de gestion) » (David, 2000, p. 210).

Nous ne comptons pas systématiser notre réflexion méthodologique autour des principes de la « recherche-intervention ». Nous pouvons néanmoins nous demander ce qu'a *fait* la recherche. Dans la mesure en effet où nous avons voulu considérer la relation de service en train de se faire, comme le produit du travail des membres d'une organisation de service, comment pourrions-nous éluder la question de l'effet de ma propre recherche ? J'ai séjourné parmi les acteurs de la RATP, j'ai même travaillé avec eux ; et, dans le cadre de ma convention CIFRE, j'ai participé de l'interrogation de l'entreprise à propos des évolutions de sa relation à ses usagers. Il nous paraît en conséquence inévitable de tenter de cerner l'effet de la recherche.

3.2.2. Usage descriptif et usage représentationnel du cadre conceptuel

La dimension intervention de la recherche est principalement attachée au personnage du « philosophe ». A partir du comité de pilotage intermédiaire et de la présentation du schéma, les dynamiques professionnelles ont cessé de n'être que théoriques ; elles ont pris forme, se sont mises à circuler à partir du moment où le schéma a été repris par les acteurs.

J'ai cherché à tirer les conséquences de l'impact du cadre conceptuel des dynamiques professionnelles à l'occasion de ma présence dans le groupe de travail. Durant les premiers mois de travail du groupe de réflexion, alors que nous envisagions les outils possibles du pilotage de la lutte contre la fraude, j'ai proposé de construire des outils cohérents et ajustés à la démarche que je préconisais. J'ai alors fait un usage des dynamiques professionnelles, qui ne se limitait pas à son usage descriptif.

Pour introduire et discuter la dimension éventuellement instrumentale des dynamiques professionnelles, on distinguera ces deux usages du cadre conceptuel, que nous nommerons

usage descriptif et usage représentationnel. Nous reviendrons par la suite sur nos observations de terrain en séparant les deux usages constatés (usage descriptif, puis représentationnel), pour envisager au final leur articulation pratique.

Chapitre 3

L'inscription historique de la lutte contre la fraude

Ce chapitre retrace les principales évolutions du contrôle des usagers dans les transports publics parisiens de surface au 20^{ème} siècle. Cette incursion dans l'histoire sera l'occasion de repérer différentes interprétations du phénomène : pourquoi, en quoi et comment celui-ci pose-t-il problème au transporteur ? Décrire les modalités de la lutte contre la fraude, c'est aussi rappeler le paysage technologique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit : quelles évolutions technologiques ou sociétales font évoluer le problème, et donc son traitement ? C'est enfin préciser les relations qu'entretiennent les uns avec les autres les différents acteurs concernés.

Cette incursion éclairera également la façon dont se tisse, depuis la mise en place des transports de surface parisiens, la relation des transporteurs à leurs usagers autour de la question de la fraude – y compris lorsque la RATP donnera un statut institutionnel à cette relation, désormais rattachée au syntagme « relation de service ». En montrant nettement la mise en place progressive de certains aspects de l'action sur la fraude, encore déterminants aujourd'hui, ce chapitre servira aussi à inscrire dans le temps long l'actualité de la lutte contre la fraude : en l'occurrence la Bus Attitude.

1. Une mise en place sur la longue durée

La fraude se retrouve tout au long de l'histoire des transports de bus parisiens¹¹¹ ; mais elle y apparaît sous des traits différents. Car la fraude change, elle évolue ; derrière le même mot,

¹¹¹ Une histoire plus ancienne, remontant jusqu'aux premiers transports en commun inventés par Blaise Pascal, au 17^{ème} siècle, les fameux « carrosses à cinq sols » (www.amtuir.org), montrerait la latence de la problématique de la perception effective de la recette. Que la méfiance porte sur les voyageurs ou sur le personnel, il y a là un facteur inévitable d'incertitude, probablement consubstantiel à l'organisation du transport lui-même, et plus généralement d'ailleurs, d'une quelconque prestation de service.

des acceptions différentes. Elle procède toujours d'un écart par rapport au règlement du transporteur, et on trouve toujours des mesures de sa fréquence. Mais derrière cette approche quantitative, n'y a-t-il pas plus à voir ? Prenons exemple sur le travail de Nicolas Hatzfeld, qui croise ethnographie et histoire pour se défaire d'une approche « quantitative et abstraite » de l'intensité du travail dans le contexte d'une usine automobile (Hatzfeld, 2004).

Dans le même esprit, notre description des transformations de la fraude ne s'arrêtera pas aux variations du taux de fraude. Il s'agira de montrer ce que les archives peuvent nous dire de la fraude pour le transporteur, comment ce dernier compte y remédier, dans quelle mesure il y réussit effectivement, et au prix de quelles difficultés.

Un travail de synthèse de ce type n'existait pas à la RATP, la fraude étant à ma connaissance exclusivement évoquée comme une question d'actualité. Les documents utilisés sont issus d'une collection réalisée par mes soins, au fur et à mesure de mes rencontres et investigations à la RATP. Ils sont de trois types : archives, documents personnels et entretiens.

Ces documents proviennent : de la Médiathèque de la RATP (photothèque et cartons 1R145 à 1R149) ; de l'espace dédié aux ressources électroniques ; ou encore des bureaux mêmes des personnes qui les avaient conservées, pour le compte du département BUS ou à titre personnel...

Cette base de données constitue un tout dont l'homogénéité est très relative. Elle tient aux critères institutionnels (liés à la RATP) et thématiques (le mot-clef « fraude ») choisis. Elle ne peut malheureusement prétendre à l'exhaustivité. L'analyse qui peut en être faite présente un intérêt certain, malgré tout.¹¹²

Quel en est le ressort principal ? Les documents collectés avaient probablement moins de valeur aux yeux de l'archiviste qu'à ceux de l'ethnographe du contrôle – et c'est la surprise ou un sentiment d'étrangeté qui bien souvent ont guidé mon enquête, mon cheminement. On retrouvera des traces de ce dialogue entre l'archiviste et l'ethnographe dans la description qui va suivre.

Cette description répond à une double ambition. Montrer à la fois l'élaboration progressive de la lutte contre la fraude, et les ruptures dans les interprétations dominantes du problème par le transporteur. Pour cette raison, nous avons isolé trois périodes, que nous présentons suivant un ordre chronologique.

¹¹² Arnaud Passalacqua m'a été d'une grande aide pour la mise en cohérence et la critique des sources – qu'il en soit remercié.

Chacune d'entre elles livre une certaine vision du phénomène de la fraude par l'organisation. Pour ne pas nous limiter à une histoire linéaire, faite de continuités et d'avènements, et un peu à la façon d'une archéologie (Foucault, 1969), seront soulignées les ruptures, les différences de compréhension de la fraude par les acteurs – du moins celles qui ont laissé une trace.¹¹³ On découvrira la plasticité de la fraude, ainsi que sa mise en forme tout au long du siècle. Celle-ci sera mise en relation avec l'élaboration conjointe des techniques et des acteurs censés remédier à la fraude. On découvrira également au fur et à mesure les différents éléments du système de la lutte contre la fraude, tel qu'il se présente à la RATP au moment de la mise en œuvre de la Bus Attitude.

2. De l'entre-deux-guerres au début des années 2000 sur le réseau de surface des transports parisiens

Trois périodes émergent du corpus. Parce qu'elles présentent des figures contrastées de la fraude les unes par rapport aux autres ; mais aussi parce qu'elles sont suffisamment étayées. Nous allons ainsi retracer les évolutions du traitement de la fraude : dans les années de l'entre-deux-guerres ; des années 1970 aux années 1990 ; et au cours de la période qui s'ouvre à partir des années 2000 (et dont nous ne considérons pas qu'elle soit achevée, à la différence des deux périodes précédentes).

2.1. *La lutte contre la fraude dans l'entre-deux guerres : pour canaliser une perte financière directe*

2.1.1. *La fraude des voyageurs et leur place dans le système de servuction*

A la sortie de la première guerre mondiale, les transports parisiens connaissent une période de rationalisation forte¹¹⁴, tout en avançant progressivement vers la fin du tramway (le dernier

¹¹³ C'est Michel Foucault qui a explicitement eu recours à l'archéologie, par exemple pour analyser la compréhension de la folie depuis l'âge classique, puis a théorisé cette méthode pour lui permettre de faire « l'histoire de concepts » (Foucault, 1969).

¹¹⁴ La guerre ayant marqué un coup d'arrêt à la forte croissance des transports en commun au début du siècle, la reconstruction et la période qui suit sont l'occasion de renouveler certains aspects des transports en commun et de leur organisation. On peut penser notamment au matériel roulant. Institutionnellement, la rationalisation passe par l'unification des compagnies de tramway et de celles rassemblées auparavant par concession dans la

disparaît de Paris en 1937), qui dans la mesure où il « gêne la circulation »¹¹⁵, sera supplanté par l'omnibus. Concrètement, prendre le bus est une activité très différente de celle que connaissent les Parisiens d'aujourd'hui. Les performances des véhicules ne sont pas les mêmes, et les distinctions de classes, aujourd'hui abolies, sont de mise¹¹⁶ – mais ce n'est pas directement cela qui intéresse le plus celui qui étudie la gestion de la fraude.

La différence pertinente se trouve dans l'organisation de la prestation de service par le transporteur. Les transports en omnibus¹¹⁷ se sont en effet mis en place autour du fonctionnement complémentaire des métiers au sol et des métiers roulants. Sans entrer trop dans le détail, on peut noter la présence, aux nombreux arrêts de correspondance, d'un bureau d'omnibus et de son contrôleur, auquel le voyageur devait s'adresser avant de monter dans le bus, pour valider une correspondance¹¹⁸ ou pour obtenir un numéro d'ordre.¹¹⁹

A l'intérieur de l'autobus, un receveur¹²⁰ est chargé de percevoir la recette du transport auprès des voyageurs. Le bureau d'omnibus, déjà surchargé et dont le fonctionnement soulève de nombreuses critiques, ne peut régler seul les difficiles questions relatives à la gestion des flux et de la charge, ainsi qu'au paiement. En effet, les fraudes et récriminations étaient très fréquentes de la part des voyageurs, d'après les notes de l'encadrement, témoignant des

Compagnie Générale des Omnibus (CGO), au sein de la STCRP (Société des Transports en Commun de la Région Parisienne). La STCRP est liée au département de la Seine par délégation dans le cadre d'une régie intéressée. C'est donc le département qui rémunère donc la STCRP, d'où des interactions répétées avec le Préfet, comme nous le verrons.

¹¹⁵ C'est la raison invoquée par les acteurs. Elle signale cependant moins une véritable gêne pratique, qu'une incompatibilité entre deux systèmes de transport, celui de l'automobile et celui du tramway, dont l'articulation n'a pas été pensée (le tramway occupant le milieu des axes de circulation, ce sont surtout les voyageurs, pour monter ou descendre, qui gênent les voitures !), et qui sont portées par des dynamiques économiques distinctes et inégales (l'application du pétrole à la circulation est forte et croissante, tandis que l'électricité se désengage progressivement, au profit d'autres secteurs économiques).

¹¹⁶ Les autobus sont alors partitionnés entre la 1^{ère} classe, à l'avant du bus, et la 2^{ème} classe, couvrant la plate-forme (accès et sortie du bus) et l'arrière du bus.

¹¹⁷ Le réseau d'omnibus parisien se met en place à partir du début du 19^{ème} siècle. Les omnibus, au départ hippomobiles, sont progressivement motorisés, donnant lieu à l'appellation d'autobus (pour « omnibus automobile »)

¹¹⁸ Héritage de la période précédent le monopole de la Compagnie Générale des Omnibus (CGO), le système des correspondances permettait aux voyageurs de changer de ligne pour effectuer leur trajet sans payer de supplément. Ils devaient pour cela faire valider leur correspondance auprès du contrôleur, celui-ci inscrivant sur leur billet la correspondance effectuée. Ce système compliqué présentait le désavantage de surcharger les contrôleurs et de donner lieu à de nombreuses contestations et fraudes de la part des voyageurs.

¹¹⁹ A partir de 1930, on trouvera des distributeurs automatisés de numéro d'ordre. Celui-ci régenterait l'ordre de la montée des voyageurs dans le bus attendu. Ainsi, un voyageur donné se plaçait dans la file d'attente, et attendait que passe l'omnibus correspondant. Lorsque celui-ci arrivait, la foule se trouvait délestée d'un nombre de voyageurs égal au nombre de places disponibles dans l'autobus. Il était fréquent qu'un voyageur laisse ainsi passer deux à trois autobus.

¹²⁰ Le nom de receveur est la version « motorisée » du conducteur, qui occupait la même fonction dans les omnibus hippomobiles. On retrouve dans les deux cas le même fonctionnement en tandem : du couple cocher / conducteur, on est passé au couple machiniste / receveur. La séparation des métiers renvoie à la répartition des fonctions dans l'omnibus. L'un est chargé de l'interface avec les voyageurs, autour de la recette principalement (il appelle également les numéros d'ordre, et gère la capacité du bus), tandis que l'autre conduit le véhicule (et prend donc en charge un autre risque : l'accident).

limites de l'organisation par bureau. Celui-ci représentait le point névralgique de la délivrance du service, puisque chaque voyageur, même en correspondance, devait passer par cette véritable salle d'attente.

Les injonctions à l'endroit du contrôleur (se tenir en permanence devant le bureau, ordre de service n°231, du 4 février 1901) et l'encadrement du comportement du voyageur (ne pas prendre plus de 4 numéros d'ordre par voyageur, précise l'ordre de service n° 311 du 13 juillet 1904) n'y changent rien : le fonctionnement du bureau devient particulièrement difficile en cas d'affluence, et le contrôleur ne peut à la fois contrôler les omnibus, répondre aux demandes des voyageurs, et assurer leur bonne montée et descente.

Il s'ensuit que tout voyageur est censé, entre sa montée dans le bus et sa descente de celui-ci, s'acquitter du prix de son voyage auprès du receveur, qui lui délivre à cette occasion, un ticket comme preuve de son paiement. Malgré les contrôles nombreux de la part de la Société des Transports en Commun de la Région Parisienne (ci-après : STCRP), la gestion du passage des voyageurs entre l'extérieur et l'intérieur de l'autobus n'est pas sans soulever quelques difficultés. La STCRP accorde en effet parfois plus d'intérêt à la fraude de ses propres receveurs, qu'à celle des voyageurs, puisque ce sont les receveurs qui délivrent les billets et réceptionnent la recette.¹²¹ Des inspecteurs et des « mouches » (en civil), dont le rôle est de surveiller les agissements des receveurs, veillent à prévenir tout détournement, en contrôlant fréquemment les autobus, notamment aux arrêts. Le receveur connaît donc quelques limites à sa discrétionnarité, et reste assez fréquemment en contact avec son employeur par le biais du contrôle...

Il faut noter que l'introduction des billets, à partir du début du siècle, donne un moyen au transporteur de s'assurer de la régularité de la situation des voyageurs. Si le receveur n'échappe pas lui-même au contrôle, il n'est plus seul en cause, et les contrôles de voyageurs se multiplient rapidement. Ainsi s'immisce dans le bus le contrôleur (de voyageurs), personnage emblématique de la lutte contre la fraude, encore actuellement.

La STCRP a recours à différents systèmes pour simplifier les opérations à effectuer à bord du bus par le receveur et le client¹²² : en 1925, un système de jetons métalliques est instauré pour

¹²¹ Circulaire DEC 3080 du 2 juillet 1930, à propos de receveurs qui revendent des tickets.

¹²² Etant donné les fortes charges et la complexité des demandes (trajets tout autant que tarifs) à gérer, les receveurs peuvent fréquemment commettre des erreurs : la STCRP ne mentionne pas que les fraudes des receveurs, mais également leurs « négligences » (Ordre de service n° 12 du 10 novembre 1922). Celles-ci sont assez élevées, et le contrôle rentre probablement en partie dans une logique de pression, qui ne vise pas tant la malhonnêteté que l'inattention... Certains témoignages ou rapports de la STCRP sont d'ailleurs sans ambiguïté, rapportant des pratiques de clients, qui consistent à jouer de l'absence d'ubiquité du receveur. Ainsi, parmi « ceux qui filoutent la STCRP » (*Police Magazine*, n°30, 21 juin 1931), on trouve « celui que gêne le soleil » : « il y aussi le vieux monsieur qui change continuellement de place parce que le soleil le gêne. Or, coïncidence

procéder à l'achat des tickets et aux échanges de monnaies, mais toutefois sans obligation pour les voyageurs ; dès 1929, c'est l'arrivée des carnets de tickets, fortement déstabilisante. Pouvant être achetés à l'extérieur du bus, c'est-à-dire hors du contrôle du receveur, leur introduction facilite à la fois les opérations du client et du receveur¹²³, mais sème le doute dans le même temps sur l'authenticité des billets présentés et sur les fraudes qui peuvent en résulter.¹²⁴

Si l'on en croit les quelques articles de presse que l'on trouve dans les archives, alors que la fraude des receveurs reste un sujet essentiellement interne, celle des voyageurs ne laisse pas le public indifférent. La description de « ceux qui filoutent la STCRP »¹²⁵ se veut moraliste (« car c'est un vol, il n'en faut pas douter, que de ne pas payer sa place ») lorsqu'elle déplore les pertes de la STCRP, « aussi fortes qu'avant [les carnets de tickets] » ; dès 1922, *la Lanterne* signalait quant à elle « qu'il paraît que trop de voyageurs dédaignent de payer [leurs billets] »¹²⁶. Les archives portent également la trace, en face de ces jugements moralistes *institutionnels*, d'une réaction *civile* à un éventuel jugement moral : les mutilés de la Grande Guerre ont en effet exigé de ne pas être assimilés à des « fraudeurs », alors que l'irrégularité de leur situation ne provient selon eux le plus souvent que de leur handicap, les empêchant de se porter au-devant du receveur dans les délais requis.¹²⁷

Il est toutefois délicat, au vu du nombre restreint des documents rassemblés, de se prononcer quant à l'état général de l'opinion publique sur la question de la fraude. Contentons nous de remarquer que celle-ci est positionnée comme un thème moral dans le débat public, et comprise comme une tromperie. Cette dimension morale du phénomène semble d'ailleurs structurante, puisque la STCRP et les pouvoirs publics la reprennent à leur compte, cherchant pendant toute la période à élaborer les moyens



Figure 2: "Ceux qui filoutent la STCRP" (Police Magazine, 1927)

curieuse, chaque fois qu'il change de place il s'éloigne du receveur, pour se trouver au milieu des voyageurs ayant déjà acquitté le prix de leurs places. »

¹²³ Cette simplification de la tarification fait que de « vendeur et de caissier qu'il était de façon permanente, le receveur est donc devenu, pour ainsi dire, un agent pointeur, puisqu'il n'a plus qu'à assurer la vente des carnets de tickets d'un prix uniforme de 5 francs et des tickets à 0,30 F réclamés par les rares voyageurs qui ne consentent pas à utiliser nos carnets. », souligne L'écho de la STCRP (Dupin, 2006).

¹²⁴ Le risque est grand pour la STCRP : des tickets falsifiés et présentés au receveur permettent en effet de voyager gratis, sans que le transporteur ne reçoive rien en échange...

¹²⁵ *Police Magazine*, auparavant cité.

¹²⁶ *La Lanterne*, 20 octobre 1922.

¹²⁷ Quant à la STCRP, elle aimerait que les mutilés présentent leur carte de mutilé, et demande aux receveurs d'y prêter une plus grande attention...

de déceler la « véritable » tromperie chez les voyageurs. La STCRP entend ainsi lutter contre la fraude au sens strict¹²⁸, ne se satisfaisant manifestement pas de repérer des situations irrégulières, et réfléchissant surtout à la façon de découvrir et de mettre en évidence les « fraudes caractérisées ». C'est ce qui caractérise le plus fortement la période de l'entre-deux-guerres, à notre sens, et nous en voulons pour preuve la dialectique qui se poursuit tout au long de ces années là, entre un cadre juridique en élaboration pour le bus, et les techniques du transporteur, entre petites innovations et innovations de rupture que nous allons décrire.

2.1.2. La fraude caractérisée : un cadre juridique en élaboration et des techniques de mise en évidence à trouver

Dans un contexte de substitution de plus en plus forte de l'omnibus automobile au tramway, ce qui marque la période, c'est l'urgence de l'extension du cadre pénal existant pour le tramway.¹²⁹ Issu de la police des chemins de fer de 1845, il a été étendu au service de chemin de fer d'intérêt local en 1913. Pour autant, et malgré les similitudes dans le fonctionnement des autobus et des tramways, les textes de loi de l'après-guerre ne permettent pas d'envisager de sanction pénale en réponse à des actes de fraude dans les autobus.

Dans une lettre du 10 février 1933, André Mariage, administrateur délégué de la STCRP, souligne à l'adresse du préfet de police les insuffisances législatives en ce qui concerne la police à l'intérieur des autobus, quand la réglementation de la circulation de ces derniers est au point depuis plusieurs années. Deux ans plus tard, André Mariage se fend d'une relance, le 20 juin, en insistant sur le fait que les fraudes se multiplient, et qu'il y a urgence à prendre des mesures. Le décret attendu ne tardera pas : le 30 octobre 1935, un cadre réglementaire étendu aux transports publics sur route est adopté ; il sera complété le 12 novembre 1938 d'un décret-loi établissant l'obligation du voyageur à s'acquitter d'un titre de transport avant de descendre de la voiture.

Ce travail de mise en cohérence juridique se double sur la période d'une rationalisation des procédures, qui porte sur deux points principaux. D'une part, le décret de 1935 met fin à une

¹²⁸ Une fraude ne peut être mise en évidence tant que la volonté de tromperie n'est pas avérée, puisqu'il n'y a dans ce cas pas de critère pour distinguer la fraude de l'erreur. Ainsi, la verbalisation porte aujourd'hui sur des « infractions » sans que les contrôleurs puissent être certains du caractère frauduleux des comportements mis à l'index par leur travail. La distinction est pourtant très nette en droit pénal, dans la mesure où la fraude y est un délit, alors que les procès-verbaux des contrôleurs sanctionnent une infraction. Cela n'empêche personne de parler des « fraudeurs » à propos des personnes verbalisées...

¹²⁹ Il s'agit ici d'une tendance générale. Mentionnons donc que ceci est valable tout autant pour le contrôle des voyageurs que pour la réglementation de la circulation des autobus. Le contrôle est de ce point de vue une thématique parmi d'autres, mais qui passera après d'autres.

pratique devenue un peu désuète au fil du temps : il dispense les agents assermentés d'aller certifier devant le juge, sous 3 jours, l'exactitude des renseignements du Procès-verbal rédigé. Il y a ici nécessité de décharger la Justice, et également délégation accrue dans la mesure où « le niveau d'instruction des contrôleurs a augmenté depuis 1845 ».

Cette autonomisation forte du contrôleur va de pair, chronologiquement, avec l'invention de la quittance de paiement.¹³⁰ Celle-ci consiste en un paiement immédiat, de la part du voyageur en situation irrégulière, d'une somme d'argent remise entre les mains du contrôleur assermenté, qui met fin aux poursuites et allège ainsi potentiellement la charge procédurale. La condition importante en est que le voyageur soit de « bonne foi », et n'ait pas commis une fraude caractérisée.

Ce point pose problème à la STCRP, ce qui nous permet d'en venir à l'action de cette dernière sur le cadre réglementaire, continue tout au long de la période. Les archives foisonnent bien entendu des traces de l'activité de traduction du cadre législatif dans les termes du règlement à l'intérieur du bus et de l'activité des agents. Mais nous entendons plutôt rapporter au lecteur ce qui ne témoigne pas d'une simple application du droit. En effet, sur la période dont nous cherchons à rendre compte, la controverse, l'échange, la réflexion conjointe et les pressions ne manquent pas, notamment entre les préfets de police et le directeur de l'exploitation commerciale, Paul Mariage. Dans un rapport de 1934¹³¹, celui-ci écrit sa désapprobation quant à la quittance, qui, sans apporter de réels surplus financiers à la STCRP, présente en outre le grand danger de placer les fraudeurs dans un « état psychologique » susceptible de les inciter à frauder, puisqu'ils n'encourent plus de poursuite.¹³²

On arrive là à un point essentiel des rapports entre les instances chargées d'élaborer et de faire respecter le droit, d'une part, et le transporteur, qui pour sa part doit le faire correspondre dans les faits avec le cadre spatio-temporel de la prestation de service. De ce point de vue, il ne suffit pas à la STCRP d'établir une distinction entre les « tentatives de fraude caractérisées » et les « omissions involontaires » des voyageurs. Le journal *l'Humanité* appuie avec justesse les interrogations du transporteur : comment, sur la plate-forme, la STCRP pourra-t-elle réellement faire la différence entre les vrais et les faux fraudeurs ?¹³³ Ce qui semble être une défense de l'honnête voyageur dans les pages de *l'Humanité* et dans les intentions du législateur, recoupe plus ou moins harmonieusement l'efficacité recherchée par la STCRP

¹³⁰ Décret du 30 juin 1934.

¹³¹ Rapport DEC 7536 du 20 juillet 1934, portant sur l'application du décret du 30 juin 1934 à la STCRP.

¹³² La quittance constitue encore aujourd'hui, avec le procès-verbal, le produit tangible le plus fréquent de l'activité du contrôleur. Les conditions du recours à la quittance ont par contre disparu, en même temps probablement que le débat sur sa contre-productivité éventuelle quant à la résolution du problème de la fraude.

¹³³ *L'amende sur la plate-forme*, article extrait de *l'Humanité* du 24 août 1939.

dans sa lutte contre la fraude. Celle-ci considère en effet invariablement sur cette période que la cible ne peut être que le « véritable » fraudeur ; et s'il n'est pas aisé de l'identifier avec certitude, elle ne cesse de s'interroger sur les moyens d'y parvenir.

Dans un premier temps elle va jouer sur deux variables, qui demeurent encore structurantes aujourd'hui : d'une part l'uniforme, et d'autre part le moment où intervient le contrôle (par rapport au processus de prestation de service).¹³⁴ L'uniforme est d'usage pour les contrôleurs, qui représentent le transporteur comme institution. Mais, constatant les limites d'une telle approche, la STCRP demande autorisation dès 1926 de créer une brigade d'inspecteurs assermentés en civil, dont « le rôle (...) consiste à surveiller les opérations de recette dans le compartiment où ils ont pris place, et si l'un des voyageurs de ce compartiment est resté sourd aux demandes réitérées faites par le receveur, ils interviennent auprès de ce voyageur au moment où il s'apprête à descendre de voiture ». Par rapport au contrôleur en uniforme, les avantages entrevus sont nets : ceux qui, « décidés à n'acquitter le prix de leur place que lorsqu'ils apercevaient la casquette d'un contrôleur, (...) s'ingéniaient à tromper, par ailleurs, la vigilance du receveur et y réussissaient très souvent »¹³⁵, voient leur comportement opportuniste remis en cause...



Figure 3: Contrôleur en civil (années 1920)

Le procédé ne manque pas d'impressionner, tant les responsables de la STCRP (qui le trouve bien plus efficace et surtout productif) que le public – laissons P.L., le journaliste de l'*Intransigeant*, nous exprimer son enthousiasme : « *Les deux contrôleurs n'ont rien qui frappe dans leur aspect. (...) Nous voici à la place des Ternes et une vingtaine de voyageurs montent dans le tramway. Cinq ou six restent debout, les autres s'assoient, tandis que, totalement indifférents, les deux contrôleurs ont pris place de chaque côté de l'entrée. (...) Je vois le plus âgé des deux contrôleurs qui se place devant la sortie : derrière lui, un jeune homme, environ vingt-cinq ans, d'aspect aisé, un paquet à la main, se prépare à descendre. Le tramway s'arrête et le contrôle demande innocemment : « vous descendez ? » - Oui Monsieur. Le contrôleur reprend, à voix basse : - Votre billet ? Et il entrouvre son veston*

¹³⁴ Nous avons déjà évoqué les « mouches », agents qui interviennent auprès non des clients, mais des receveurs, afin de vérifier, en amont de la prestation de service, les fraudes éventuelles des receveurs eux-mêmes.

¹³⁵ Extrait du rapport de P. Mariage du 7 décembre 1934, portant sur les inspecteurs en civil.

*pour découvrir sa plaque. (...) Je n'avais rien pu distinguer avant le coup de filet, et je félicitai le contrôleur. (...) Les intérêts de la [STCRP] sont bien défendus. »*¹³⁶

Plus contestée est la démarche qui consiste, pour la STCRP, à prendre acte de la nécessité d'intervenir au moment de la descente des voyageurs, pour mettre en évidence avec certitude leur volonté de ne pas s'acquitter du prix du transport. En effet, il est facile pour un voyageur d'arguer, tant que son voyage n'est pas à son terme, qu'il était sur le point d'aller voir le receveur, qu'il n'avait pas encore pu atteindre... Argument qui n'a plus de portée, ou si peu, dès lors que le contrôleur se présente, non pas au cours du voyage, mais à la descente du bus. C'est le fameux « contrôle à la descente », dont la STCRP a décidé sans hésitation, et dès 1921, qu'il était bien plus efficace qu'un « contrôle par accompagnement »¹³⁷, lequel n'avait plus qu'à être abandonné¹³⁸.

Le seul problème qui se pose à la STCRP, et il est de taille, est l'illégalité d'une telle pratique, qui lui est rappelée dès 1921, et ce tout au long de la période de l'entre-deux-guerres, notamment par le préfet de police, le plus souvent alerté par des plaintes, parfois en réponse à une requête d'André Mariage. Et alors que tout est clair pour ce dernier, y compris le préjudice commercial du contrôle par accompagnement¹³⁹, les choses ne se débloquent qu'à la fin des années 30, le préfet de police ne donnant son accord qu'en 1939 pour le contrôle à la descente.

Entre-temps, la STCRP aura argumenté, se sera justifiée, aura fait de la « résistance passive » (selon le même préfet), etc. Aucune véritable sanction ne semble être prise, ce qui indique une compréhension de la contradiction par le préfet. Bien que la législation soit orientée vers la mise en évidence des fraudes caractérisées, et cherche plutôt la conciliation pour les omissions involontaires, la STCRP n'a pas véritablement les moyens de faire le tri, parmi les voyageurs, entre le bon grain et l'ivraie,¹⁴⁰ alors que le problème de la fraude demeure. C'est la raison qui nous semble la plus sensée, pour expliquer tant la position du préfet que de la direction de la STCRP, entre rappel de la loi, discussion à propos de celle-ci, et volonté exprimée de la faire évoluer.

¹³⁶ « Un voyage dans le « 30 » avec le contrôleur secret », l'*Intransigeant* du 12 août 1926.

¹³⁷ Note du 21 octobre 1921.

¹³⁸ Note du 28 novembre 1921.

¹³⁹ Une note du 18 mai 1926 insiste sur la place que prennent les contrôleurs à l'occasion du contrôle par accompagnement dans le tramway, place qui pourrait être occupée par un voyageur, et conduit donc à une perte de recette.

¹⁴⁰ On parle alors de délinquant, pour les personnes manifestement fraudeuses, ce qui montre bien la volonté de distinction juridique des deux types de situation irrégulière. A titre de comparaison, ce n'est pas le cas actuellement pour les infractions isolées (voir plus bas le délit de fraude par habitude).

Au final, une des innovations les plus intéressantes pour mettre en évidence une fraude caractérisée à l'intérieur du bus, est celle des stylos encreurs (ou stylographes à réactif). Solution particulièrement exotique et surprenante pour qui connaît la lutte contre la fraude telle qu'elle se présente actuellement à la RATP ; elle manifeste à l'extrême une logique d'action de la STCRP.

Tandis que les campagnes d'affichage dans les bus semblent à peine discutées comme « ressort moral », le sentiment de satisfaction et d'aboutissement est patent dans toutes les évaluations du laboratoire par les acteurs de la STCRP – alors même que la découverte du procédé ne provoque chez l'archiviste qu'étonnement et sentiment d'étrangeté. Le stylo encreur apparaît comme le symptôme d'une autre logique de lutte contre la fraude.

En 1929, un retour d'expérimentation est formel : les stylographes à réactif, s'ils ne laissent pas une liberté de mouvement toujours suffisante aux contrôleurs, complètent en tout cas utilement le contrôle rapide des contrôleurs de route classique. Ils doivent permettre en tout cas à la STCRP de faire face aux problèmes récurrents de falsification des tickets, le transporteur s'alarquant dès 1928 du développement de cette pratique.

La falsification prend différentes formes. Certains voyageurs enduisent leur ticket d'un corps gras, qui leur permet de réutiliser le même support à chaque nouveau voyage.¹⁴¹ Mais, plus grave, de faux tickets ont été rapidement mis en circulation. Les « brigades volantes » de contrôleurs, ces derniers équipés de leurs stylos, peuvent repérer aussi bien les faux tickets que les tickets enduits. Il leur suffit d'apposer une encre sensibilisée sur les tickets, et de constater l'évolution de leur couleur.

La procédure à suivre, de l'autobus au laboratoire (sic)¹⁴², pour réaliser ce contrôle chimique, apparaît particulièrement lourde¹⁴³, pour des résultats qui paraissent quantitativement assez limités : comme le précise un rapport que nous reproduisons ci-dessous, aucune contrefaçon n'a été décelée sur la période ! Un contrôle complémentaire est en effet effectué au

¹⁴¹ Un rapport de 1935 mentionne que les tickets enduits de collodion, s'ils faisaient l'objet d'un lavage à l'acétone, pouvaient de ce fait voir disparaître les traces de l'oblitération dont ils avaient été l'objet au cours du premier voyage. Les voyageurs pouvaient alors utiliser le même ticket « au moins une deuxième fois » ! La STCRP fait mention de ce procédé à plusieurs reprises, qu'elle classe dans une note de 1939 comme une fraude caractérisée (de même que les péremptions de carte ouvrières, ou les dépassements de section).

¹⁴² La présence d'un laboratoire pour la découverte des fraudes est très surprenante pour qui connaît les techniques actuelles de contrôle des voyageurs. Il faut signaler que la STCRP n'hésite pas à avoir recours à des « laboratoires », ce qui peut atténuer l'effet de surprise. L'un d'entre eux est même fameux, puisqu'il s'agit du premier laboratoire psychotechnique, fondé en 1924 par Jean-Maurice Lahy. Ce laboratoire aura vocation à sélectionner et à affecter au mieux la main d'œuvre, par rapport aux tâches envisagées. Son action sera légitimée par les bons résultats obtenus en matière d'accidents de la circulation. C'est bien ce qui pose question pour le laboratoire de contrôle chimique...

¹⁴³ Le lecteur qui le souhaite peut se reporter aux annexes pour découvrir dans le détail les opérations nécessaires à la conclusion ou non d'une fraude caractérisée, par le recours au laboratoire.

laboratoire ; mais même après confirmation scientifique de la falsification, la procédure s'enlise le plus souvent : comment prouver l'intention du détenteur du ticket ?

Il n'en reste pas moins qu'un tel dispositif, par l'éloignement du cœur de métier du transporteur d'une part, et par une certaine disproportion des moyens par rapport aux résultats obtenus d'autre part, nous semble significatif d'une approche de la fraude correspondant à l'organisation de la servuction, mais également d'une focalisation sur la fraude caractérisée, comprise comme un acte individuel à traiter comme tel.¹⁴⁴ La dimension « subjective » du problème de la fraude se dessine ici assez nettement.

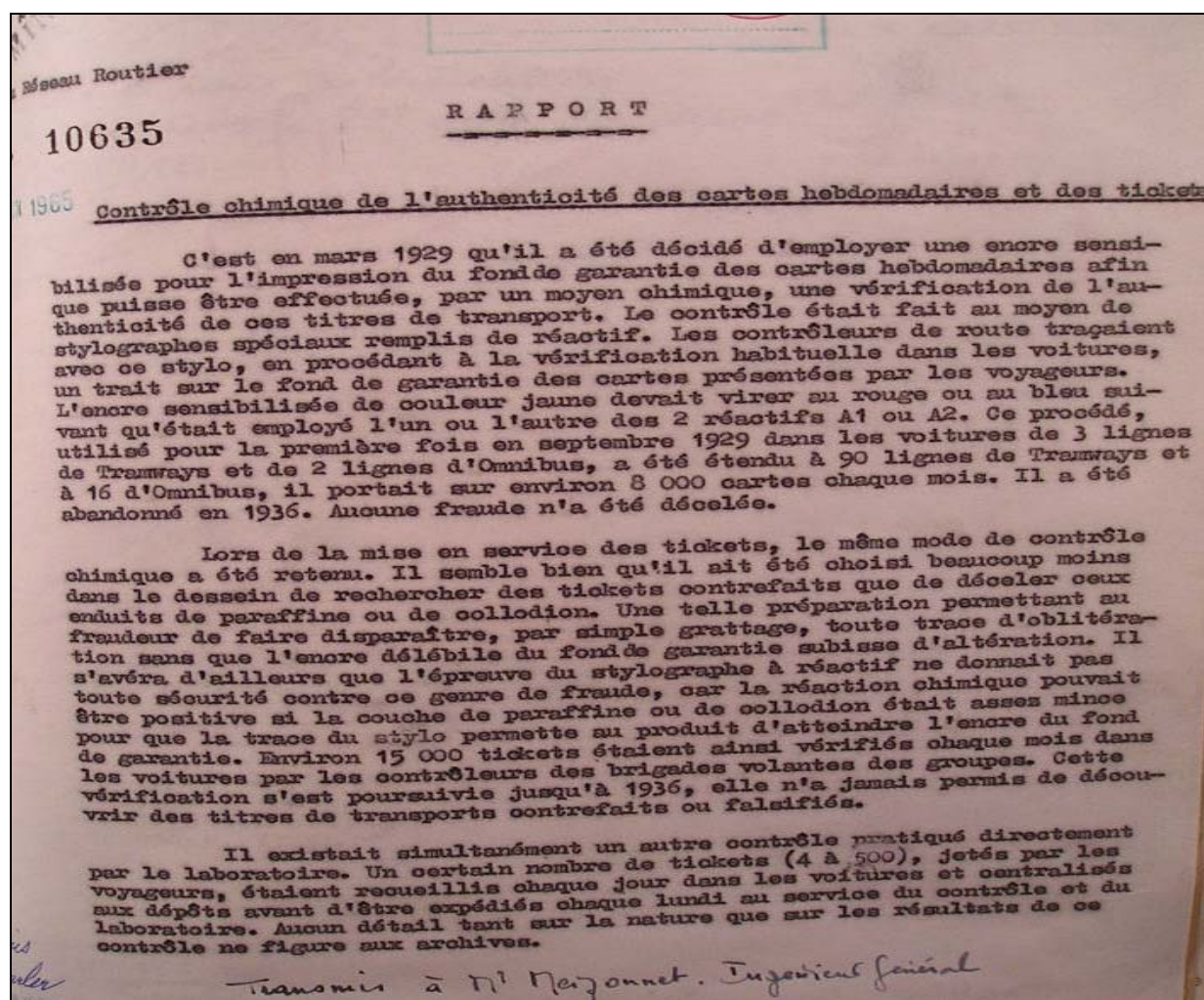


Figure 4: Rapport de 1965 sur le contrôle chimique

¹⁴⁴ De ce point de vue, et pour en conclure sur le laboratoire, il faut souligner encore une fois combien les acteurs de la STCRP insistent sur le fait que grâce à ce procédé, « l'intention frauduleuse est amplement démontrée », faisant passer au second plan des considérations qui nous semblent, vues d'aujourd'hui, pragmatiques : par exemple les résultats obtenus, le public réellement concerné, etc...

2.1.3. *Des volumes qui soulignent la détermination de découvrir des fraudes caractérisées*

Il faut souligner combien cette qualification de la fraude est rendue plus visible par les faibles volumes dont il est question. En effet, la STCRP, étant rémunérée sur ses recettes, dénonce constamment la perte en matière de recettes qu'implique le « coulage ». De ce point de vue, le fait que la lutte contre la fraude relève de la direction de l'exploitation commerciale est symptomatique, et permet de comprendre cette mise au premier plan de la perte de recette. Il faut signaler aussi la pression des tutelles, car la situation financière de la STCRP est mauvaise. Entre 1925 et 1927, trois avenants successifs modifient les éléments de rémunération de la STCRP, mais le problème du déficit reste constant... Dans les années 30, la crise économique n'arrange rien : on parle de supprimer des lignes, de licencier du personnel. Les tarifs sont finalement augmentés de 33% par décret-loi du gouvernement, en 1938.

Etant donné les mécanismes de rétribution de la STCRP, il n'est pas surprenant qu'elle prête attention à ce qui constitue une perte directe pour elle. Cependant, on ne peut qu'être frappé du caractère alarmé de certaines notes, quand les volumes de la fraude paraissent relativement faibles, une évaluation exacte de ceux-ci étant difficile – nous n'avons pu trouver ni le mode de calcul ni la technique d'enquête retenus –, mais laissant apparaître tout de même une proportion très peu élevée, en comparaison des volumes actuels notamment.

Un certain nombre de notes et rapports font état de l'appréciation des agents du contrôle, qui considèrent qu'elle a augmenté fortement depuis la guerre. Le journaliste de *la Lanterne* rapporte, surpris : « il paraît qu'un tiers des usagers de surface ne paient pas », tout en appuyant cette évaluation peu probable d'un « pourtant les statistiques sont là et la [STCRP] donne des chiffres ». Les chiffres aujourd'hui disponibles tendent pourtant plutôt à montrer un taux de fraude bien plus faible. En 1924, on relève une hypothèse, au statut incertain, de 3%¹⁴⁵ ; en 1926, un taux général de 2% est annoncé ; enfin, en 1934, une note annonce un « pourcentage de 0,72 », quand un autre rapport estime que la fraude peut aller jusqu'à 8% en heures creuses.

Ce dernier chiffre, de même que celui communiqué au journaliste de *la Lanterne*, souligne une variation manifeste des évaluations quantitatives de la fraude dans les différents documents de la STCRP. L'absence de méthode de mesure clairement explicitée, bien que des

¹⁴⁵ Sans mentionner de chiffre exact, l'auteur d'un rapport prend 3% comme hypothèse, pour évaluer ce qu'il en coûterait à la STCRP : le chiffre a-t-il été pris tout à fait au hasard ? Reflète-t-il un au contraire un ordre de grandeur vraisemblable et sur lequel on s'accordait à l'époque ?

« expérimentations » soient régulièrement annoncées et rapportées, conduit à douter de la fiabilité des chiffres présentés. Et notamment de celle des derniers rapportés, qui, plus qu'une tendance à l'inflation verbale, indiquent un usage tactique des chiffres par la STCRP, qui est celui de la légitimation de sa politique de lutte contre le coulage, présente et à venir. Le taux de 8% sert en l'occurrence à introduire dans la note correspondante, la demande d'une présence plus grande de contrôleurs en civil sur le réseau...

Ces chiffres ne sont pas anodins pour le transporteur, et l'hypothèse de 3% conduit d'ailleurs à « une perte de 12 millions » ; il est tout de même frappant de constater le décalage avec la période actuelle, à titre de comparaison, pour laquelle les discours sont moins alarmistes, alors que le taux mesuré au début des années 2000 par les agents du CSB dépasse les 10%... On est alors stupéfait devant les moyens mis en œuvre, dans le cadre de cette lutte contre la fraude, pour s'assurer rigoureusement et scientifiquement que la fraude est bien « caractérisée » – il suffit pour cela de songer à la mise en place du laboratoire !

La réponse nous semble être, non celle d'une incohérence de la STCRP, mais d'une démarche fondée sur une compréhension spécifique de la fraude partagée sur la période, susceptible d'impulser des mesures telles que la mise en place d'un laboratoire chimique... Selon cette interprétation, la fraude résulte d'une volonté de dissimulation de la part d'un « resquilleur », qui se traduit par une perte financière directe pour la STCRP. L'enjeu est alors de découvrir la fraude au cas par cas, à la fois dans la volonté d'un voyageur particulier de contrevenir au règlement, et dans l'occurrence effective de ce comportement.

Etant donné la focalisation de l'entreprise sur le caractère manifeste de la tromperie et sur le préjudice économique immédiat, la STCRP fait peu de cas du comportement du « resquilleur » sur le long terme.¹⁴⁶ Elle ne prête apparemment pas plus attention à la masse des irrégularités (qui ne sont pas nécessairement volontaires). La fraude, constituée en problème à gérer par la STCRP, n'est pas un simple écart au règlement : c'est une tromperie caractérisée qui provoque une perte financière directe pour le transporteur.

¹⁴⁶ On ne trouve en effet pas trace dans les archives de la STCRP de théories du comportement fraudeur *sur la durée*. Nous voulons dire que la STCRP ne cherche pas à penser les séries de fraude. La façon d'appréhender les fraudes passe principalement par une classification des différentes ruses – face auxquelles il convient de réagir, selon la STCRP. Cette appréhension de la fraude est d'autant plus remarquable que la période actuelle fait apparaître un contraste fort : la question qui y est considérée comme décisive, comme on le verra, est celle de l'évolution du comportement de fraude à moyen et long terme, puisqu'il s'agit de faire du « fraudeur » un « client », fidèle qui plus est.

2.2. Des années 70 aux années 90 : le renouveau du bus face à la montée de l'insécurité

Nous effectuons un grand bond, de la fin des années 30 aux alentours des années 70. Si le saut est long, la rupture n'est toutefois pas totale avec la période que nous allons décrire maintenant, s'étendant jusqu'aux années 90. Les questions du contrôle à la descente ou du contrôle chimique des billets, par exemple, se retrouveront encore dans les années 60. Et que dire de la problématique de l'harmonisation du cadre législatif, si ce n'est qu'elle n'a jamais cessé ! Des continuités et des similitudes sont nombreuses, d'une période à l'autre.

Pour prendre un exemple d'évolution réglementaire : la loi de 1985 modifie le code de procédure pénale, en y ajoutant les articles 529-3 et 529-4, qui règlent en particulier les modalités de perception de la transaction réparatrice.¹⁴⁷ Ces articles témoignent d'un aménagement progressif de la pratique des contrôleurs.¹⁴⁸ Ils ne représentent cependant pas une rupture dans le traitement de la fraude par le transporteur. Nous allons d'abord nous tourner vers les évolutions du système de production, pour comprendre ensuite comment la question de la fraude va être reliée à la thématique de l'insécurité.

2.2.1. Le renouveau du bus : une disparition de la fraude ?

Le système de production du service de la RATP¹⁴⁹ a bien évolué depuis les années de l'entre-deux-guerres. De forts changements affectent le déroulement de la prestation de service dans les années 70. Rien de moins que la disparition des receveurs, conjuguée à l'arrivée de la carte orange. Ces évolutions font du bus le support d'un *self-service* de transport.

Expliquons-nous en nous appuyant sur le travail très complet de Marc Prévost.¹⁵⁰ Revenant en 1985 sur la suppression du poste de receveur, il évoque et invoque à la fois : le contexte de modernisation et de plus grande productivité demandées aux entreprises publiques (rapport Nora de 1967), la chute de la vitesse commerciale des bus, la hausse des flux migratoires

¹⁴⁷ Dont la connaissance est aujourd'hui nécessaire aux contrôleurs pour recevoir l'agrément nécessaire à l'exercice de leur fonction.

¹⁴⁸ Il s'agit ici de prévoir les conditions de déroulement de l'interaction entre le contrôleur et la personne en situation irrégulière. Il y a là une démarche de fond, puisque ces articles seront complétés par la loi du 15 avril 1999, celle-ci modifiant les articles mentionnés. Tout ceci signale une réflexion quant aux conditions d'application du cadre juridique, non une nouvelle interprétation de la fraude.

¹⁴⁹ Au sortir de la guerre, la RATP est créée en 1949, sous statut de régie, par la loi du 21 mars 1948. Elle est constituée par la réunion des différents réseaux de transport en commun existants avant la guerre, dont la STCRP.

¹⁵⁰ Prévost Marc (1985), *La suppression du poste de receveur dans les autobus parisiens*, Réseau 2000, RATP.

banlieue – Paris, et enfin la spirale de la perte des usagers, pour expliquer la décision de la direction de supprimer progressivement le receveur. Cette suppression s'étale de la fin des années 1967 à 1974 pour la majorité des receveurs. Selon Marc Prévost, la fin du receveur n'est que l'aboutissement d'une évolution irrémédiable du système de servuction depuis les années 30. Le receveur avait été affecté à un « poste fixe » dans les années 50 : tous les voyageurs devaient passer devant la cabine qu'il occupait dans le bus. L'objectif était déjà d'accroître la vitesse commerciale.

La disparition progressive du receveur est contemporaine de l'arrivée de la carte orange. En 1968 déjà, c'est l'introduction du ticket unique métro-bus ; et en 1975, la Carte Orange, nouveau produit phare, est mise en place : bien que prévue pour le RER, elle va amener une forte croissance du nombre de voyages par bus, et sera associée au renouveau de ce mode par un effet d'opportunité.¹⁵¹



Figure 5: Receveur à poste fixe (1950)

La conjonction d'un grand nombre d'éléments amène ainsi la RATP à reconcevoir son système de transport par bus, cherchant à promouvoir un « renouveau du bus ».¹⁵² Ce renouveau s'articule autour d'une intégration tarifaire, d'une nouvelle politique de mise à disposition des titres de transport, d'un renouvellement du matériel roulant. Le tout par rapport à une image forte, très justement caractérisée par Marc Prévost : « Le but des techniciens [les concepteurs du nouveau bus] était donc de concevoir un réservoir avec une vanne d'entrée et une vanne de sortie pour permettre un flux régulier du liquide » (p. 67). On ne peut être plus clair : le nouveau credo stratégique est celui de la fluidité.

Ainsi, les carnets de tickets ne seront plus vendus dans les bus, et pour gagner du temps, les voyageurs pourront se les procurer dans un réseau commercial étendu aux bars-tabacs et aux stations de métro. La carte orange, un abonnement mensuel, au-delà de son attrait financier et du potentiel de mobilité qu'elle offre, est aussi un support qu'il suffit de présenter au machiniste, et dont on ne s'acquitte pas à chaque fois que l'on pénètre dans le bus. La

¹⁵¹ Une hypothèse qui nous semble raisonnable consisterait à dire que la carte orange a en partie remplacé le receveur dans le fonctionnement du bus. Qu'on s'explique : il ne s'agit pas de prétendre que la carte orange réalise le travail du receveur, mais de souligner que la carte orange, en favorisant la standardisation des titres de transport présentés au machiniste (ce qui permet une économie cognitive pour le machiniste) et en rendant moins nécessaire dans le même temps cette présentation (puisque'il s'agit d'abonnements), permet de retrouver un fonctionnement efficace du bus comme lieu de déroulement d'une prestation de service.

¹⁵² Dès 1958, on se penche sur « l'autobus du futur », dans un contexte où la voiture est une concurrente féroce...

disparition du receveur et du poste fixe qui lui avait été aménagé permet également des gains de place.

Au final, tout est prévu pour que le voyageur soit le plus efficace possible à l'intérieur du bus : un voyageur efficace monte dans le bus par la porte avant, présente ou valide le titre qu'il avait préparé, puis avance à la suite des autres voyageurs vers le fond du bus. A son arrêt il descend par la porte arrière. Le flux humain est ainsi optimisé.

C'est là le chemin pris par la RATP, comme de nombreux autres transporteurs, pour réhabiliter le bus comme mode de transport. Et cela répond précisément aux besoins de développement des transports identifiés par les aménageurs de la région parisienne. Un signe fort de l'importance du développement d'une *capacité* de transport, est le mode de rémunération du transporteur : la RATP est rétribuée en fonction du nombre de voyageurs transportés.

Le lecteur pressent le point auquel nous souhaitons en venir. Alors que pour la STCRP, la fraude diminuant les recettes, réduisait mécaniquement sa rétribution, pour la RATP, la fraude joue comme un élément neutre, voire à la limite un facteur d'augmentation de la rétribution !¹⁵³ En effet, tout fraudeur, au même titre que n'importe quel autre voyageur ayant acquitté son titre de transport, est comptabilisé par le Syndicat des Transports Parisiens¹⁵⁴, via le système de décompte de la « marche sensible » installée à l'entrée des bus à partir de 1984. Au final, on est en droit de se demander si la fraude ne disparaît pas en même temps que le receveur, à la faveur du passage à un nouveau fonctionnement du système du bus ?

La réponse est que non. Elle survit, bien que marginalisée par le nouveau fonctionnement du bus qui a cours. En 1969, la Brigade de Surveillance (BS) est créée, centralisant les contrôleurs du bus, et les « mouches ». Et l'intégration du réseau que permet l'innovation tarifaire passe également par l'harmonisation... des amendes.¹⁵⁵ Preuve que les exploitants n'ont pas cru pouvoir se passer complètement du contrôle et que le nouveau bus n'a pas été conçu gratuit.

¹⁵³ En effet, on peut faire l'hypothèse que la fraude amène de nouveaux voyageurs à l'intérieur du bus, qui ne seraient pas entrés si le voyage était payant. Or, ces voyageurs étant également décomptés, le volume global du flux de voyageurs en apparaît plus élevé, ce qui a pour conséquence une rétribution plus élevée à la RATP.

¹⁵⁴ Une autorité de régulation des transports existe dans la région parisienne depuis la fin des années 30. En 1949, avec la création de la RATP, l'Office de Régulation des Transports Parisiens (ORTP) est institué. EN 1960, le Syndicat des Transports Parisiens (STP) prend le relais. Le STP est doté de plus de pouvoir, en vue d'orienter, toujours sous contrôle de l'Etat, la structuration et le développement de l'agglomération parisienne.

¹⁵⁵ Les échanges sont nombreux à ce propos, mais la nécessité d'harmonisation n'est rendue que plus urgente par l'arrivée de la carte orange. En 1966 déjà, un projet d'arrêté, du 24 février, visant à aligner les amendes du réseau routier sur celle du ferré, avait été adopté le 25 août.

La gratuité des transports est peu répandue en France, et seuls quelques réseaux l'ont expérimentée. Il se peut que pour la fraude, de plus, la dimension morale de ce phénomène joue ici pour expliquer la persistance du contrôle, comme pourrait le laisser penser par exemple, en 1982, la campagne de communication « frauder c'est bête ». La question est délicate à trancher de façon définitive. Le contrôle, au tournant des années 90, n'a pas disparu, et en 1992, la BS voit même réduite sa contribution au remplacement des Agents de Maîtrise en centre bus (fonction d'exploitation et non de contrôle), pour mieux se consacrer au contrôle. Nous pouvons y voir le maintien d'une dynamique de contrôle déjà engagée dans l'entre-deux-guerres (et gageons que celle-ci est soutenue par le volume croissant des infractions constatées sur la période).

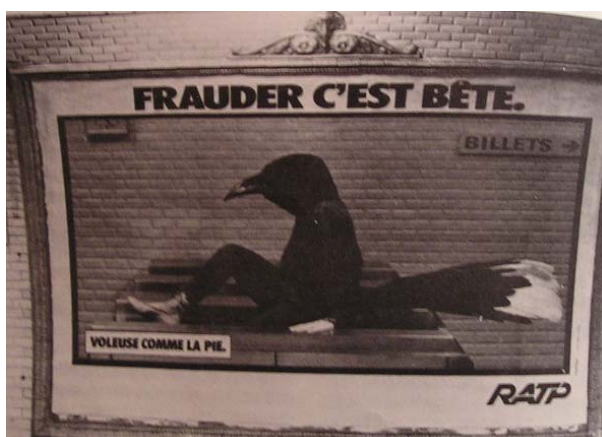


Figure 6: Campagne de communication (1982)



Figure 7: Contrôle des titres de transport (1976)

Mais pour qui douterait du passage au second plan de *l'acte* de contrôle (et pas seulement des institutions du contrôle), rappelons la controverse encore vivace qui oppose la direction aux machinistes-receveurs : selon ces derniers, « la direction leur a demandé de tourner la tête » lorsqu'une personne ne présentait pas de titre de transport, de façon à laisser le bus rouler à une bonne vitesse commerciale.¹⁵⁶

La tête détournée s'est parfois doublée d'une vitre, symbole ultime de la séparation de l'espace des voyageurs, sans représentant institutionnel, si ce n'est ponctuellement les contrôleurs, et celui du machiniste-receveur, isolé dans sa cabine. C'est par le biais de cette séparation instaurée par la nouvelle organisation sociale et matérielle du transport, que la

¹⁵⁶ La controverse n'est pas tranchée, du moins pas officiellement. Mais les machinistes-receveurs, qui à l'époque ont pris sur eux une deuxième fonction, en plus de la conduite, rappellent à l'envie l'incitation de leur hiérarchie à ne pas prendre cette fonction du receveur trop au sérieux. Nous pouvons souligner quant à nous que la perspective d'un trop grand nombre d'accidents du travail effrayait quelque peu la direction, et que ce *modus vivendi* était finalement la meilleure solution pour les parties prenantes.

fraude va finalement réapparaître – du moins comme préoccupation pour les responsables de la RATP...

Les racines du système de transport des années 80, que nous avons dû convoquer pour rendre compte de la disparition de la fraude comme préoccupation financière, nous ont mené jusqu'à la conception de l'espace dans lequel la prestation de transport est effectivement réalisée. Or cet espace, nous l'avons vu, est pour ainsi dire vidé de tout représentant de l'institution. Cette réalité, que les concepteurs n'avaient pas anticipée comme source de difficulté, va progressivement et subrepticement prendre un nom : la « déshumanisation des espaces de transport ».¹⁵⁷

En effet, la logique du flux était consubstantielle du renouveau du bus,¹⁵⁸ et ses effets sont sensibles jusque dans les années 90. Le machiniste-receveur se voit isolé au sein d'un système de transport qui fait glisser sur lui de nombreuses fonctions (et notamment les fonctions relationnelles qui incombaient traditionnellement au receveur), dont Isaac Joseph a bien montré qu'il ne pouvait toutes les assurer à la fois (Joseph, 1995b).¹⁵⁹ La tâche du machiniste-receveur se complique parfois d'autant plus que l'espace des voyageurs s'accroît : à partir de 1985, les premiers bus articulés sont mis en service, qui condamnent le machiniste-receveur à ne plus avoir aucun contact avec certains voyageurs.¹⁶⁰

Il n'y a pas nécessairement de problème à une telle évolution, qui voit l'institution « perdre la main » en quelque sorte sur l'espace du transport. Mais de nouvelles difficultés résultent de cette logique de fluidité, qui demande une certaine ouverture des réseaux sur leur environnement urbain. Or le système de servuction n'est pas adapté à cette ouverture à la ville, ce qui génère des conséquences pour la RATP, que rappelle Michel Dartevelle : « Conséquence de l'inadaptation du système de production de service face à l'ouverture à la ville, tous les réseaux ont connu, certes à des degrés divers, un développement important de la fraude, des infractions et des délits, ainsi que d'un sentiment d'insécurité diffus. » (Dartevelle, 1992).

¹⁵⁷ Ce phénomène n'est pas spécifique au réseau de surface, dans la mesure où la même logique de rationalisation avait guidé les évolutions du métro. Dans les documents parcourus, le terme est d'ailleurs le plus souvent employé par des responsables transversaux aux différents réseaux.

¹⁵⁸ Il y a là une logique forte, qui n'est pas limitée au bus, puisqu'une innovation sensible se retrouve sur le réseau ferré, où les premiers tourniquets (remplaçant les « poinçonneurs ») font leur apparition en 1973, avec, là encore, la volonté de fluidifier tout en améliorant la productivité.

¹⁵⁹ Ce qui selon lui permet d'expliquer la forte inaptitude observée auprès des machinistes-receveurs, après quelques années de travail. L'inaptitude des machinistes-receveurs serait en ce sens le symptôme des principes structurants du système de transport, et des contradictions qui en résultent.

¹⁶⁰ Ceux-ci ne rentrent plus nécessairement par la porte avant, et on atteint alors la forme extrême du libre-service, puisqu'ils peuvent bénéficier du service de transport sans s'adresser un seul instant à un représentant de la RATP.

Le point important, dans ce que rapporte Michel Dartevelle, est le fait qu'il lie les évolutions du système de servuction à l'émergence non contrôlée de tout un ensemble de phénomènes sociaux dérangeants pour le transporteur. De ce point de vue, il est notable que la fraude prend place dans un ensemble qui comprend les infractions, les délits, ainsi qu'un sentiment d'insécurité diffus. Le dernier point surtout retiendra notre attention. La fraude est une infraction, il n'y a pas là de surprise... Mais qu'elle soit associée à cet ensemble de délits et infractions, en relation avec l'insécurité des voyageurs, voilà qui est nouveau ! Et c'est précisément sous cet angle que la fraude va être comprise comme un objet à gérer à partir des années 90.

2.2.2. La fraude rattachée à l'insécurité

Nous retrouvons en effet le plus souvent, dans les documents consultés, la fraude associée à l'insécurité. La question n'est pas tellement de savoir si elle l'est réellement. Il s'agit plutôt de souligner que dans une certaine *conjoncture*, l'objet fraude a pris forme, sur fond d'insécurité, par rapport à une inquiétude ressentie par les voyageurs – sentiment en tout cas attribué à ces derniers par la direction de la RATP. La question financière, le fameux « coût de la fraude », ne disparaît pas totalement, bien que comme nous l'avons vu, elle passe au second plan.¹⁶¹

Lorsque la fraude se fait plus pressante, pose problème, c'est en lien avec l'insécurité.

Pour autant, si nous repérons la question de l'insécurité, c'est que la conjoncture qui fonde la fraude au cours de cette période, est au croisement de faits avérés (le développement effectif de la fraude et des incivilités et délits en tous genres) et de prises de parole qui en rendent compte (enquêtes, réclamations, orientations stratégiques...), et témoignent des préoccupations prioritaires des différents acteurs.

En ce qui nous concerne, nous ne chercherons pas à expliquer les causes de l'insécurité, qui dépassent largement le cadre de notre propos ; nous nous concentrerons par contre sur les prises de parole, parce qu'il nous semble qu'elles permettent de mettre le doigt sur un

¹⁶¹ Ainsi, la presse d'entreprise évoque-t-elle par exemple en 1982 le coût d'opportunité fort que représente la fraude, qui « entraîne un « manque à gagner » de près de 150 millions de francs par an » (« Fraude: la RATP ouvre le dossier », *Entre les lignes*, n° 57, pp. 35-41). Ceci est d'autant moins surprenant que les volumes ont fortement monté, ce qui est probablement dû, entre autres, à la plus grande facilité à ne pas se soumettre au paiement du transport, ainsi qu'à une situation sociale et économique dégradée... Toutefois, notons que la question du bien-être des voyageurs est abordée peu après : « Il ne fait pas de doute que la fraude dégrade le climat et les relations entre le service public et ses usagers, ainsi qu'entre les usagers eux-mêmes. Elle vient contrarier les efforts qui sont menés par ailleurs pour établir entre le public et son réseau de transport, des relations d'accueil de service, de dialogue, en un mot une bonne « vivabilité » du métro. » (*Ibid.*).

nouveau facteur d'évolution de l'objet « fraude », à savoir l'opinion publique (et ses relais dans l'organisation).

L'accroissement du sentiment d'insécurité correspond en effet à l'institutionnalisation d'une thématique promise à un bel avenir, celle de la « prise en compte de l'usager ». Il n'est pas besoin de s'appesantir sur le mouvement général de prise de conscience qui touche le secteur public (Jeannot, 1998). Contentons nous de signaler que la RATP n'en est pas absente. Le « renversement de la pyramide » voulu par le nouveau président Christian Blanc, pour mieux prendre en compte l'usager (David, 1995), en est un signe fort, de même que l'adoption d'un protocole de médiation avec les usagers en 1990, la décentralisation – territorialisation de l'organisation¹⁶², et le poids croissant du département commercial (CML)... Comme le rappelle la Mission « Etudes sociales transversales », dans un rapport portant sur le contrôle¹⁶³, les préoccupations commerciales ne peuvent plus être ignorées.¹⁶⁴

Voici donc de nouveaux acteurs spécialistes de l'écoute du client, tandis que d'anciens acteurs prêtent une oreille plus attentive qu'auparavant et se rapprochent du « terrain » : qu'entendent-ils ? Les enquêtes marketing et les lettres de voyageurs font remonter des plaintes, dans les années 80, notamment par rapport aux clochards.¹⁶⁵ La fraude visible dans le métro (franchissement de barrière principalement) est fustigée et porte atteinte à la crédibilité de l'institution, tout en renforçant le sentiment d'insécurité.¹⁶⁶ Le Comité de Prévention et de Sécurité, chargé de prendre à bras-le-corps ce nouveau type de problème pour le transporteur, interprète dans un rapport de 1992, lui aussi, la fraude par rapport à la question de la sécurité : « les comportements de certains adolescents (tags, fraude, jets de pierre voire agressions) nous incitent, au-delà de cette propension naturelle à intervenir dans l'éducation des plus jeunes, à mener des actions qui en feront de véritables citoyens, conscients de l'importance des transports. »

¹⁶² La brigade de Surveillance elle-même est décentralisée en 1990, devenant un expert-conseil de la lutte contre la fraude, prestataire des Centre Bus.

¹⁶³ Missions « études sociales transversales », *Diagnostic sur le fonctionnement de la Brigade de Surveillance et identification de pistes d'action* (Secteur exploitation et commercial, 15/04/1991)

¹⁶⁴ Une certaine façon de faire l'histoire de la RATP peut alors mener à la conclusion, à laquelle arrive Michel Margairaz dans son histoire des transports parisiens, que s'est ouverte la période « commerciale » de la RATP, succédant à sa période « industrielle » (Levy, 1999).

¹⁶⁵ Le problème de la « grande exclusion » est double, car il dérange les voyageurs tout en constituant un problème en soi à traiter, auquel le transporteur n'échappe pas. A l'intérieur du département Sécurité (SEC) est donc créé un Comité de Prévention et de Sécurité, dont la mission est la « lutte contre la grande exclusion ». L'assistance au « clochard », aujourd'hui rebaptisé SDF, en constitue la principale mission.

¹⁶⁶ « Chaque franchissement illicite constitue une véritable atteinte à la crédibilité de la RATP et révèle la non-maîtrise du phénomène par l'entreprise. Avec des effets pervers : association au sentiment d'insécurité et incitation à frauder pour les autres voyageurs. » (Feignier & Kappès-Grangé, « Dossier: fraude », *Entre les lignes*, n° 29, pp. 17-23).

Ainsi, la boucle est bouclée. La fraude est reconnue comme un problème d'insécurité, à la fois par les voyageurs et par les acteurs de la RATP eux-mêmes. Il faut dire que celle-ci ne s'est pas contentée d'écouter ses voyageurs, elle a pris conscience également des difficultés de ses propres agents. La Brigade de Sécurité (l'organe de la lutte contre la fraude au département BUS) notamment¹⁶⁷ connaît - et reconnaît - des problèmes de sécurité, particulièrement en banlieue¹⁶⁸, et une recherche menée par Eric Macé (Macé, 1997), au fort retentissement interne, conclue à la « coproduction de l'insécurité » par les machinistes-receveurs et les jeunes de banlieue.

D'autres travaux de recherche pointent du doigt le lien entre fraude et insécurité. Un exemple nous est fourni par la séance « Police des réseaux - environnement et sécurité publique » du séminaire organisé par la Mission Prospective de la RATP, portant sur « Accessibilité et situations d'urgence ». Une controverse y a lieu, précisément sur le lien entre fraude et insécurité, dont l'intervention de Charles Bueno est le signe : « Plusieurs intervenants ont établi une relation tout à fait directe et tout à fait incontestée entre la notion de fraude et la notion d'insécurité. Je me pose la question de savoir si la relation est tout à fait aussi évidente qu'on le dit, parce que la notion de fraude me paraît avoir pénétré toutes les couches de la société, la fraude étant devenue une sorte de système D qui permet d'avoir plus en payant moins. Donc si on peut frauder, rentrer dans le métro gratuitement, pourquoi pas, et n'importe qui, le col blanc. Qui voit-on frauder ? Moi j'ai vu des personnes dites convenables, pas très jeunes, passer sous les tripodes. Or, ça, on ne le remarque pas. Ce que l'on voit, c'est des jeunes qui sautent par dessus des tripodes et finalement, je me demande si c'est la fraude elle-même ou si c'est l'âge des fraudeurs, et si vous me passez l'expression puisque nous sommes sur les mots, le *look* de cet individu qui suscite l'impression d'insécurité. Cette insécurité qui naîtrait de la même façon si, plutôt que de le voir passer par dessus un tripode, on le rencontrait à 11h du soir, seul, dans un couloir de métro parfaitement désert. (...) Je ne crois pas qu'il y ait un rapport aussi évident que ça entre la fraude et l'insécurité. »

De tels propos, sans en discuter le fond, nous montrent clairement : a/ qu'effectivement un phénomène comme la fraude peut être interprété et compris de multiples façons, ne serait-ce que dans ses connexions à d'autres phénomènes ; b/ que bien que ce lien ne soit pas évident, il est suffisamment fondé pour que les acteurs et chercheurs le mentionnent et y reviennent fréquemment...

¹⁶⁷ Ces problèmes sont accentués par la mission même du contrôle, assimilée à une mission de police. Pour autant, les contrôleurs ne sont pas les seuls concernés.

¹⁶⁸ Cf. le rapport de la Mission « études sociales transversales », de 1991.

Comment la RATP va-t-elle réagir ? Pour lutter contre ce type de problème, elle va faire appel, ou va inventer, de nouveaux acteurs. D'une part, on peut évoquer la création en 1989 du Groupe d'Intervention et de Protection du Réseau (GIPR), en plus de la Sûreté, dans l'optique, « musclée » si l'on peut dire, de « nettoyer le réseau ». Les deux organes fusionneront en 1994 dans l'actuel Groupe de Protection et de Sûreté des Réseaux (GPSR), chargé de la prise en charge professionnelle des problèmes de sûreté sur le réseau.

Il faut aussi rappeler la présence du Comité de Prévention et de Sécurité, créé en 1989. Tous avalisent et donnent du poids à cette interprétation « insécuritaire » de la fraude. Écoutons M. Kozar, haut responsable du département SEC¹⁶⁹, qui a fortement contribué à la mise en place du GIPR, dans une allocution de 1992 : « A la RATP début 1989, on pouvait faire ce constat : « les voyageurs et les agents ressentent de plus en plus l'insécurité de l'espace public que vient renforcer la banalisation de la fraude, la dégradation de la propreté... »¹⁷⁰

D'autre part, l'exigence d'un service de qualité réunit des acteurs autour de la thématique de la « relation de service ». Et en 1994, c'est une unité éponyme qui est créée, chargée de réfléchir aux moyens de mise en œuvre d'un service de qualité pour les usagers de la RATP. Il s'agit d'une voie très différente, qui ne concerne pas directement la lutte contre la fraude, mais ne sera pas sans conséquence sur cette dernière.

Anticipant une contradiction entre des méthodes vues comme « archaïques » et la volonté de placer le client au centre de l'attention de la RATP, une évolution de la philosophie du contrôle est suggérée dès les années 90 (David, 1995), qui se traduit par un changement du directeur de la Brigade de Surveillance, le nouveau soulignant notamment que « les gens ont des choses à dire » et qu'il « est important qu'il y ait une relation de service plutôt qu'une seule répression. »¹⁷¹

Quelques indices marquent la volonté de diffusion du discours sur la « relation de service » au sein de l'unité de contrôle. Ainsi, en 1996 est monté un module de formation intitulé « lutte anti-fraude et relation de service ». La « relation de service » ne progresse d'ailleurs pas seulement dans les discours, et il est question de changer concrètement les attitudes des contrôleurs.

¹⁶⁹ Le département Sécurité comprend un ensemble d'unités s'occupant des relations de la RATP à son environnement. C'est en son sein qu'ont été créés le GIPR, puis le GPSR.

¹⁷⁰ Kozar C. (1992), *Trois ans pour reconquérir le territoire*, allocution à un colloque international sur la sécurité organisé à Paris.

¹⁷¹ Propos de Claude Schildknecht extraits d'une vidéo interne : « *Profession contrôleur* » (RATP, 1995).

A partir d'octobre 1994 pour les opérateurs, et de 1996 pour les responsables d'équipe, un premier pas est franchi avec l'ouverture du recrutement à l'extérieur de la RATP. De plus, la population des contrôleurs se féminise et se diversifie ethniquement. Alors que les contrôleurs étaient traditionnellement vus comme « de bons gaulois », il s'agissait ainsi de ne pas reproduire lors des interactions de contrôle, des conflits liés aux identités sociales des participants de l'interaction, notamment dans les « cités difficiles », dans lesquelles le taux de fraude est particulièrement fort.¹⁷²

Cette évolution vers une lutte contre la fraude teintée de « relation de service » n'est pas définitive. Elle n'exclut en tout cas pas une approche plus répressive, comme le souligne une étude menée sur la Brigade de Surveillance. « La politique de contrôle de la RATP semble avoir oscillé entre plusieurs approches durant les quinze dernières années, à en juger par le récit des personnes qui ont une ancienneté suffisante à la [Brigade]. Le contrôle a pu être exercé de manière musclée, dans une optique de stricte répression de la fraude, et, à d'autres moments, de manière plus laxiste ».¹⁷³

Notons que ces deux approches s'opposent sur les moyens, mais pas nécessairement sur le diagnostic « insécuritaire ». L'une comme l'autre reçoivent en grande partie leur justification de la réponse qu'elles sont en mesure d'apporter à ce constat d'une recrudescence de la violence sur le réseau : faut-il se faire plus permissif, ou au contraire ne rien tolérer, pour que les agressions à l'endroit des contrôleurs décroissent ?

¹⁷² Ce raisonnement a d'ailleurs été étendu aux machinistes-receveurs, dont le recrutement est aujourd'hui diversifié, de façon à refléter la diversité ethnique des quartiers traversés par les bus de la RATP. On peut mettre ce type de raisonnement en rapport avec les travaux menés par l'équipe de Michel Wieviorka sur les violences en France, et notamment ceux d'Eric Macé, qui avait mis en évidence le rôle des agents de contact (en l'occurrence, les machinistes-receveurs) dans ce qu'il a appelé une « coproduction de l'insécurité » (Macé, 1997).

¹⁷³ Bourgeois Denis & Legué Pascale (2002), *La BS au tournant des réformes : le vécu de deux secteurs* (GIPMIS, Rapport destiné à la Brigade de Surveillance BUS RATP). La reprise de la liste des directeurs successifs de la Brigade de Surveillance suggère ce mouvement de balancier, qui semble correspondre pour les agents de contrôle à « plus » ou « moins » de répression, le pôle « moins » étant celui de la « relation de service » à partir des années 90. Soulignons que ce mouvement de balancier semble d'autant plus radical que les politiques de lutte contre la fraude sont incarnées par des directeurs, d'une part, et que chaque politique fait écho à la précédente... Ainsi, à M. Dupont s'inquiétant des arrêts de travail, succède dans les années 80 M. Hervillard, connu pour ses Groupes Mobiles de Contrôle, aux dires de tous particulièrement répressifs ; puis c'est le tour, avec l'arrivée de Christian Blanc à la présidence de la RATP et le remplacement de M. Hervillard, de Claude Schildknecht qui prône la « relation de service », ce qui signifiait pour les agents de contrôle avant tout un renoncement à la possibilité de la verbalisation ; etc.



Figure 8: Evolution des pratiques et du matériel du "rite de paiement"

De gauche à droite et de bas en haut : présentation d'une carte orange (1988) ; oblitération d'un ticket (1988) ; receveur oblitérant un ticket lamelle dans sa « moulinette » (photo de 1952, matériel en service dès 1928) ; voyageuse présentant sa carte orange au machiniste-receveur à sa montée dans le bus (1994) ; oblitérateur mécanique (début des années 90)

Ainsi nous constatons que l'objet « fraude », pour le transporteur, a fortement évolué, et qu'une conception sécuritaire de celui-ci a vu le jour à la RATP à partir des années 80. Ceci a à voir, comme précédemment, avec le système de servuction et ses évolutions. Mais un facteur semble ici plus déterminant que pour la période précédente. Il s'agit de l'opinion publique, de l'opinion des voyageurs, qui prend voix progressivement, grâce à l'introduction de nouveaux acteurs dans l'organisation (ceux qui écoutent), eux-mêmes relayés par d'autres nouveaux acteurs (ceux qui « nettoient » et ceux qui font preuve de sollicitude, pour dire vite une opposition sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans le prochain chapitre) prenant en charge les problèmes mis en évidence.

La fraude peut être caractérisée au tournant des années 90, telle qu'elle est comprise par les acteurs de la RATP, comme un phénomène de masse, problématique car visible par les autres voyageurs, relié dans les discours à la question de l'insécurité, et *in fine* à la menace qui pèse sur l'institution du fait de la perte de la maîtrise de son « territoire ». La réaction qui prend

forme à la RATP, outre celles dont nous avons déjà dit quelques mots, épouse une forme discursive qui ne laisse guère planer le doute de ce point de vue : en 1994, ce n'est plus un simple « plan anti-fraude » qui est engagé, comme tant de fois ; non, il ne s'agit de rien moins que « la bataille de la fraude » !¹⁷⁴

Il y a cette fois encore une certaine inflation (au moins verbale !) dans les moyens mis en œuvre, signe d'une pondération par le transporteur de certains aspects du phénomène fraude, par rapport à d'autres. Le lecteur trouvera d'ailleurs probablement fort intéressant de savoir que la RATP ait toujours affaire à de la falsification (en l'occurrence, depuis le lancement de la carte orange, sans discontinuer) ; mais au tournant des années 90, point de laboratoire. Et même si une action transversale est entreprise¹⁷⁵, les documents ne portent plus trace de la même angoisse organisationnelle que celle que l'on trouvait durant l'entre-deux-guerres – du moins pas de ce côté-ci...

Assurément, l'objet des préoccupations du transporteur a bien changé. Telle qu'elle est comprise dans cette période, la fraude semble n'avoir que peu à faire de la morale et du préjudice financier : c'est l'insécurité qu'il faut combattre. A partir des années 2000, cette nouvelle visée de la lutte contre la fraude, loin de disparaître, va continuer à influencer sur l'organisation de cette dernière.

2.3. La lutte contre la fraude à partir des années 2000 : l'exigence de la fidélisation

Il n'y a pas d'événement particulièrement marquant, à partir du milieu des années 90, qui justifierait à lui seul le passage à une nouvelle période. Plutôt des continuités, à première vue. Le système de servuction, dont nous avons jusqu'ici à chaque étape tracé les évolutions marquantes, n'est pas profondément remanié. De même, le cadre légal n'a pas connu, en ce qui concerne la RATP, d'innovation significative, en dépit de la loi dite de « fraude par

¹⁷⁴ Compte-rendu du CDEP du département BUS du 17 juillet 1996 – « point sur la politique anti-fraude ».

¹⁷⁵ Dont on trouve mention, sans plus de précision, dans un document faisant « l'état de l'évolution de la lutte anti-fraude » en 1998, issu de la DG « Pôle Service aux voyageurs ». Celle-ci était généralement représentée aux comités de pilotage de la lutte anti-fraude, qui se tenaient annuellement et semblaient se focaliser sur la « connaissance de la fraude » (c'est-à-dire sa mesure chiffrée) et réaliser un point sur l'ensemble des démarches entreprises relatives à la lutte contre la fraude. La sécheresse des comptes-rendus, dont celui-ci est un exemple, ne permet pas d'en dire beaucoup plus.

habitude » de 2001.¹⁷⁶ Enfin, l'opinion publique demeure présente¹⁷⁷, certes sous des formes qui évoluent au fil du temps.¹⁷⁸

Pas de rupture, donc, mais plutôt des continuités. La « bataille de la fraude », on s'en doute, ne règle pas la question, et en 1996, la lutte contre la fraude est toujours une priorité d'entreprise¹⁷⁹, dans la ligne déjà tracée d'une « reconquête du territoire ». Les taux de fraude sont en effet très élevés - aux alentours de 20%, et des efforts conséquents pour y remédier (en termes d'effectifs et de tarification notamment) sont fournis.

Le système de transport poursuit une rationalisation du traitement de la fraude, et ce dans plusieurs directions. En 2002, la Brigade de Surveillance obtient la marque NF (marque de certification)¹⁸⁰, et change son nom, à connotation martiale et disciplinaire, en « Contrôle Service Bus » (CSB), symbole du travail effectué sur la dimension « service » de l'activité de contrôle, initié lors de la direction de Claude Schildknecht, dans les années 90, et poursuivi sous Guy Crost.

¹⁷⁶ Loi n°2001-1062 du 15/11/2001, relative à la sécurité quotidienne, article 50 : « L'habitude est caractérisée dès lors que la personne concernée a fait l'objet, sur une période inférieure ou égale à douze mois, de plus de dix contraventions sanctionnées aux premier et deuxième alinéas de l'article 80-3 du décret no 730 du 22 mars 1942, qui n'auront pas donné lieu à une transaction en application de l'article 529-3 du code de procédure pénale. » Nous prenons le temps de développer cette note, car cette loi appelle plusieurs commentaires. La RATP y a peu recours, si ce n'est pour des cas symboliques forts, pour deux raisons principales.

D'une part, dans la mesure où le public qui pourrait être concerné, ne représente que le préjudice économique de quelques tickets de bus, et n'est la plupart du temps pas ou peu solvable : la RATP gagnerait peu à assigner en justice ces contrevenants, tout en prenant le risque d'être accusée de mesquinerie. D'autre part, la loi a été élaborée pour la SNCF, et plus précisément pour les fraudes répétées dans le TGV. Dans ce cadre, il est possible de la mettre en œuvre (s'assurer du nombre de contravention en appelant un « central », prévenir la police, qui peut attendre à la gare la plus proche), alors que le bus ne présente pas les garanties nécessaires, en termes de fermeture et d'intervention de la police notamment. Ceci explique donc le faible recours de la RATP à cette loi sur le réseau de surface.

Un deuxième commentaire, qui nous ramène à la période de l'entre-deux-guerres, où les contrôleurs civils évoquaient les « délinquants » : en l'occurrence, cette loi vise à caractériser un délit, et non plus une simple contravention. Il semble que le critère de la fréquence, de « l'habitude », soit suffisamment convaincant aux yeux du législateur pour caractériser une véritable fraude (ce qui relève pénalement du délit), et non plus une irrégularité (correspondant à une contravention). C'est donc ici une innovation juridique qui a permis cette mise en lumière de la fraude caractérisée, et non un dispositif propre au transporteur, comme la STCRP en cherchait dans les années 30.

¹⁷⁷ En 1999, dans un projet de lettre au Ministre des finances, la direction de la RATP signale qu'une « part importante du courrier qu'envoient les lecteurs mentionne la gêne et la colère que suscite en eux le spectacle de la fraude impunie ». La lettre poursuit : « Pire encore : ce ressentiment est fortement associé à l'image d'insécurité qui nous « colle à la peau ». »

¹⁷⁸ Les fédérations d'usager comme la FNAUT (<http://www.aut-idf.org/index.htm>) existent depuis un certain temps (1978 pour celle-ci), les sondages et enquêtes d'opinions font toujours recette à la RATP. On trouve par ailleurs quelques blogs et sites, qui fleurissent sur l'internet, dont l'un particulièrement concerné par la question de la gratuité, et donc de la fraude : le RATP, Réseau pour l'Abolition des Transports Payants (<http://metro.samizdat.net/sommaire.php3>). Tous ces vecteurs de l'opinion publique nous semblent avoir un poids relatif, et ne pas placer pour les plus « lourds » d'entre eux, la fraude au centre de leurs préoccupations.

¹⁷⁹ Christian Blanc en avait fait un de ses « dix commandements » (David, 1995).

¹⁸⁰ « La marque NF est une marque collective de certification. Elle garantit la qualité et la sécurité des produits et services certifiés. La marque NF garantit non seulement la conformité aux normes en vigueur, mais aussi à des critères de qualité supplémentaires correspondant aux besoins des consommateurs. » (www.marque-nf.com)

L'avancée vers la « relation de service » se poursuit également par le biais de la certification NF Service, à partir de la fin 1998. La direction de l'unité y voyait un moyen de faire évoluer les pratiques des agents.¹⁸¹ « L'orientation client » consiste dans ce cas à agir sur la relation entre les agents et les clients, en cherchant à élever constamment la qualité des interactions. Cette politique de qualité prend en compte ce qui correspond aux éléments de base d'une « bonne » relation de service, qui comprend selon les contrôleurs ayant participé à son élaboration : présentation, contact, écoute, information...

D'autre part, une loi de 1999 modifie subtilement les pratiques officielles de contrôle, permettant aux contrôleurs de « relever » l'identité du contrevenant.¹⁸² De nombreuses améliorations sont également apportées au processus de traitement des infractions : partenariat avec le Trésor Public depuis 2001 ; nouveau système de suivi des infractions depuis 2003 (en vue d'un meilleur délai de traitement, et à terme, d'une collaboration accrue avec le Ministère de la Justice, pour l'application de la loi relative à la fraude d'habitude).

Enfin, un travail de perfectionnement des méthodes de mesure de la fraude est réalisé. En 1992, la SOFRES avait été choisie pour traiter une enquête annuelle, réalisée en trois vagues d'enquête, à la descente des bus par les contrôleurs eux-mêmes. Cette nouvelle méthode avait permis d'obtenir une mesure statistiquement valable de la fraude. Mais les critiques étaient nombreuses, notamment sur les conditions d'enquêtes – selon les contrôleurs eux-mêmes les résultats ne correspondaient que faiblement à la « réalité du terrain ».¹⁸³ La mesure de la fraude est finalement externalisée en 2004, et BVA chargé de réaliser deux enquêtes par an, chacune d'elles instantanément valable statistiquement.¹⁸⁴

¹⁸¹ Entretien du 08/02/2006 avec Chantal Arduini, membre de l'encadrement de la Brigade de Surveillance à cette époque.

¹⁸² Au lieu de la « recueillir » comme il avait été prévu en 1985. La nuance tient dans le droit du contrôleur à tenir dans ses mains les papiers d'identités présentés par le contrevenant, quand une interprétation stricte du texte réglementaire de 1985 aurait pu le contraindre à se contenter des renseignements que lui déclarait le celui-ci.

¹⁸³ Bourgeois Denis & Legué Pascale (2002), *La BS au tournant des réformes : le vécu de deux secteurs* (GIPMIS, Rapport destiné à la Brigade de Surveillance BUS RATP). Ceci, à la suite des errements relevés dans l'entre-deux-guerres, souligne les difficultés intrinsèques de mesure d'un phénomène tel que celui de la fraude. Même dans son aspect le plus « objectif », celui de l'écart au règlement, la fraude ne se donne pas à voir aisément.

¹⁸⁴ « Un contrôle des conditions réelles de mesure a mis en évidence le non-respect fréquent de la procédure de mesure qui conduit à s'interroger sur le taux de fraude réel. (...) Ainsi, soucieux de rendre la mesure du taux de fraude plus performante et plus fiable, et de ne plus être juge et partie, répondant ainsi à une demande du STIF pour l'évaluation des objectifs qu'il nous fixe, la RATP a décidé « d'externaliser » complètement les enquêtes (...) [et de] « modifier la méthode afin de disposer d'un taux de fraude réel au moment de l'enquête. » (Mesure du taux de fraude sur le réseau BUS, BVA, 26 octobre 2005, p.8)

2.3.1. Vers un nouveau contexte stratégique

Parlons donc d'*inflexions de tendances*, plutôt que de ruptures. Si cette inflexion est peu évidente à *dater*, nous pouvons toutefois en proposer une explication qui aidera à la situer. L'accent mis sur la prise en compte du voyageur nous semble être lié au changement de contexte stratégique de la RATP, en grande partie suite à l'évolution de la relation aux tutelles. Prenant appui sur le slogan de la « relation de service », issu des années 90, la nouvelle relation aux tutelles se révèle porteuse d'une vision alternative de la fraude, et donc de la « lutte contre la fraude ».

Le contexte stratégique de la RATP a sensiblement évolué depuis le début des années 90. La montée de l'exigence commerciale est patente dans les discours managériaux, et la crainte des acteurs de l'entreprise est de ne pas être prêts au matin de l'ouverture à la concurrence... Une parenthèse avant de poursuivre : nos sources sont plus fragiles concernant cette dernière période : elles nous viennent de documents plus actuels (ils ne sont pas archivés) et des propos tenus par nos interlocuteurs. Nous abordons donc la stratégie telle qu'elle s'énonce dans les discours managériaux, soulignant le sens donné par les acteurs à leur environnement, sens tout à la fois construit et partagé.

Il ne s'agit pas d'une optique spécifique que nous aurions choisie pour cette période en particulier. L'utilisation que nous faisons des archives pour l'entre-deux-guerres et jusqu'au tournant des années 90 nécessite selon nous la même posture. Cependant, nous pensons nécessaire pour la période actuelle, précisément à cause de son actualité, de souligner fortement ce choix de posture, qui nous tiendra éloigné de controverses sur la réalité de ces évolutions, pour la plupart « en train de se faire » et délicates à repérer, quand pour les périodes précédentes, nous bénéficions du recul historique facilitant en un sens notre jugement.

Reprenons. Dans ses orientations de 2003, Anne-Marie Idrac, la nouvelle présidente de la RATP annonce : « la RATP va (...) devoir affronter la concurrence, dans le cadre d'un projet de règlement en préparation par la Commission Européenne. ». Cette évidence justifie d'ailleurs pleinement son ambition de faire de la RATP « une entreprise à part entière, plus réactive et plus compétitive ». Il s'agit en effet désormais de ne pas se reposer sur ses certitudes d'opérateur historique de la région parisienne, mais de se donner les moyens de tenir tête aux autres opérateurs, de tous horizons.

La fin de la spécialisation territoriale, qui garantissait à la RATP un monopole sur les transports parisiens, est à cet égard à double tranchant. En effet, d'un côté, la RATP peut désormais répondre aux appels d'offre, et proposer ses services ailleurs, en France comme à l'étranger. Mais d'un autre côté, elle est à la merci des velléités d'autres opérateurs, potentiellement plus efficaces et moins chers.

La RATP se retrouve ainsi soumise aux mêmes contraintes que les autres opérateurs de transport public. Fournir un service de qualité, et surtout satisfaire les clients de ce service, devient une nécessité pour éviter la sanction du marché. Comme le souligne la presse spécialisée : « des bus à l'heure, des métros confortables et des trains cadencés, c'est le premier niveau de satisfaction du voyageur. Reste à transformer cet usager en client fidèle, à établir une relation personnalisée qui fera la différence face à la concurrence. »¹⁸⁵

Le spectre de la mise en concurrence fait son effet ; le changement de paradigme, au moins dans les discours, est net. Mais la modification des relations avec les tutelles commence avant cet horizon incertain.¹⁸⁶ En effet, le nouveau contrat négocié avec l'autorité régulatrice, le Syndicat des Transports d'Ile de France¹⁸⁷, prévoit une modification du mode de rémunération de la RATP, avec intéressement aux résultats. Ainsi, depuis 2001 (sont concernés les contrats 2001-2004 et 2004-2007), la RATP est rémunérée au « voyageur payant ». Concrètement, cela veut dire que la fraude est considérée de toute façon comme une perte grevant les résultats, et réduisant les recettes du transporteur. On est assez proche de la conception de la

¹⁸⁵ Garnier (2005), « Opérateurs de transport public: la course à la fidélisation des clients », *Ville & Transports*, n° 389, pp. 24-27.

¹⁸⁶ L'horizon est incertain en ce sens que si la fin de la spécialisation territoriale est bien avérée, la mise en concurrence ne semble pas pour autant automatique. Sur de tels marchés, le passage d'un opérateur à un autre, même « mieux-disant », entraîne de forts risques quant à la qualité du service fourni. Ainsi, il n'y a pour le moment pas de date de mise en concurrence, et cette dernière fonctionne en partie comme épouvantail.

¹⁸⁷ C'est le Syndicat des Transports d'Ile de France qui est aujourd'hui cette autorité régulatrice. « Le STIF a pour mission d'organiser et de développer les transports de tous les franciliens, sur toute la région d'Ile-de-France, de coordonner et de financer l'activité des entreprises de transports de voyageurs. » Il « est l'émanation des collectivités locales d'Ile-de-France (la Région, la ville de Paris et les 7 autres départements la composant). Le STIF a pour mission de mettre en œuvre les décisions de ces collectivités locales prises au sein de son Conseil d'administration. Il veille, à ce titre, à les engager en concertation avec les transporteurs RATP, SNCF et OPTILE [un groupement de petits transporteurs urbains par bus]. »

Notons que « la nécessité d'instaurer une autorité organisatrice en région parisienne apparaît dès les années 30. Un décret-loi du 12 novembre 1938 instaure le comité des transports parisiens, au sein duquel les représentants de l'Etat sont majoritaires. Les transports de la région parisienne sont réorganisés après la seconde guerre mondiale. La loi du 21 mars 1948 crée, à partir du 1er janvier 1949, la RATP et l'Office Régional des Transports Parisiens (ORTP) auquel succédera en 1959 le Syndicat des Transports Parisiens (STP). Le décret du 14 novembre 1949 fixe l'organisation des transports de voyageurs. En décembre 2000, le STP devient le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF). En juillet 2005, l'Etat se retire du conseil d'administration et est remplacé par la Région ». (Informations disponibles sur le site internet du STIF : www.stif-idf.fr)

L'autorité régulatrice n'est donc pas un acteur nouveau du paysage institutionnel de la RATP, mais la prise de pouvoir par la Région a singulièrement modifié les rapports de force entre la RATP et le STIF, à la défaveur de la première nommée.

STCRP dans l'entre-deux-guerres, mais bien loin de la rémunération au voyageur transporté, qui ne faisait pas de la fraude un enjeu commercial et financier.¹⁸⁸

Le passage à une rémunération au nombre de voyageurs ayant validé leur titre de transport est en cours, en lien avec le passage à un nouveau support technique pour les titres de transport et leur validation.¹⁸⁹ Ce changement semble certain pour tous, la seule incertitude portant sur la date de sa mise en œuvre effective, qui est liée à la généralisation sur le réseau d'un passe sans contact (« Télébilletique »).

Le bulletin hebdomadaire du département BUS « *Tour d'horizon* » l'annonçait au 01/12/2005 pour l'année à venir. Le basculement pose aujourd'hui encore quelques problèmes. Un appareil électronique est en effet nécessaire pour contrôler la validité des passes Navigo. Il n'est pour le moment pas au point techniquement, et son utilisation par les contrôleurs irait à l'encontre de leur sécurité, dans l'état actuel de leurs méthodes de contrôle. D'autre part, le passage à l'ère de la Télébilletique suppose que les voyageurs eux-mêmes soient équipés, ce qui est loin d'être le cas pour le moment...

L'imminence de ce changement signifie en tout cas pour la RATP que chaque voyageur, même abonné, qui ne validerait pas à bord des bus, ne lui vaudrait aucune recette. Il y a à cet égard une obligation pour la RATP d'envisager la réactualisation pour les voyageurs du « rite de paiement », et notamment de son versant « validation systématique à l'entrée » (VSE), de façon à s'assurer que chaque voyageur, même ayant payé son abonnement, sera bien décompté par le STIF.¹⁹⁰

2.3.2. Baisse de la fraude et fidélisation des clients

Cette évolution de la relation de la RATP à sa tutelle se répercute jusqu'au geste de la validation à bord du bus. Elle redéfinit ainsi les enjeux de la « lutte contre la fraude », celle-ci étant inscrite comme une priorité dans le contrat signé pour la période 2004-2007 entre le

¹⁸⁸ « Il reste que la Régie est indirectement intéressée par la baisse de la fraude. Elle perçoit en effet une contribution incitative à la vente de titres du STIF, qui s'élève à 6% HT du montant de son CA. Ainsi qu'une partie des recettes supplémentaires lorsque ses recettes totales de trafic dépassent les engagements pris auprès du STIF. Aussi la lutte contre la fraude constitue-t-elle un enjeu crucial pour l'entreprise à l'heure où le contrat 2004-2007 accentue les contraintes et durcit les objectifs fixés. » (Dossier « la fraude à la RATP : quelle politique ? », *Connexions*, 2005, pp. 2-5)

¹⁸⁹ Il s'agit, derrière le vocable « Navigo », d'harmoniser progressivement sur la région Ile-de-France les différents supports existants pour les titres de transport, pour la plupart magnétiques.

¹⁹⁰ Alors que la présentation de la carte orange, nous l'avons vu, n'était pas un impératif et que bon nombre de voyageurs avaient pris l'habitude de ne pas y sacrifier...

STIF et la RATP. Cela ne signifie pas que ce contrat marque une prise de conscience par les tutelles de l'importance de la fraude, via celle des résultats commerciaux.

Nous avons vu en effet que la RATP considère la fraude comme un enjeu, et que les résultats commerciaux sont suivis avec attention depuis longtemps.¹⁹¹ Le STIF en était conscient, et il y a là nous semble-t-il plutôt une logique de négociation et d'exigences nouvelles de la part des tutelles. Ainsi, obtenir de la RATP des lignes certifiées, avec un taux de contrôle minimum, est une façon de rassurer les voyageurs sur le fait que des efforts sont entrepris, pour un meilleur service...

En effet, il y a bien négociation, et il serait réducteur de croire à une remise unilatérale de la fraude à l'agenda organisationnel... La RATP ne se contente pas d'acquiescer aux remontrances concernant le coût de la fraude, son niveau élevé, etc... C'est un dialogue que la RATP cherche à mener avec les tutelles, qui fait évoluer ses théories de la fraude. D'un point de vue financier, il s'agit pour la Régie de montrer, que ce soit à l'Assemblée nationale ou au STIF¹⁹², que les choses ne sont pas si simples, et que la fraude ne grève pas à ce point les comptes du transporteur.

Ainsi, plutôt que de considérer que le coût de la fraude se calcule comme le coût de revient de l'ensemble des voyages fraudés, le département Commercial (CML) soumet une autre théorie aux tutelles, leur proposant de réviser deux hypothèses micro-économiques relatives à la lutte contre la fraude¹⁹³ :

- d'une part, il ne faut pas raisonner avec une élasticité égale à 1, puisque rien ne garantit qu'une intensification du contrôle se solde de façon mécanique par un plus grand nombre de voyageurs payants : au contraire, on peut craindre qu'un certain nombre de voyageurs non payants, choisissent finalement de ne plus prendre les transports en commun ;
- d'autre part, il faut raisonner avec des seuils. Cela signifie qu'en deçà d'un certain seuil, disons 5% pour le bus, il est illusoire de croire que lutter contre la fraude soit utile. Au contraire, dans la mesure où l'on suppose que certaines personnes fraudent par nécessité ou par décision irrévocable, les verbaliser n'en fera pas des voyageurs payants...

¹⁹¹ Une note de M. Schwebel, directeur de CML, signale, déjà, le 4 août 1994 que les recettes baissent depuis 1990.

¹⁹² De même que dans l'entre-deux-guerres, la STICP devait rendre des comptes au Conseil Général de la Seine, aujourd'hui, la RATP rend des comptes au STIF, qui lui-même a des liens avec les élus. A l'heure où nous écrivons, le STIF est même présidé depuis peu par le Conseil Régional. Une gouvernance un peu plus complexe qu'un simple actionnariat, assorti à un type d'activité publique, font que les dialogues sont nécessairement polyphoniques et difficiles parfois à démêler.

¹⁹³ Entretien avec Jacques Delorme (Direction de l'offre tarifaire, CML), du 16 novembre 2005.

Au final, cette théorie de la fraude, adaptée aux exigences du raisonnement commercial, produit une nouvelle compréhension de la fraude, et une stratégie d'action correspondante. Il faut signaler que cette théorie est dans une large mesure ad hoc, la preuve en étant qu'en 2003, le taux incompressible, relativement arbitrairement fixé à 3% pour le réseau ferré, a dû être revu à la baisse, puisque les mesures du taux de fraude étaient inférieures à 3% ! Mais cela ne remet pas en cause la capacité de cette théorie à fonder une nouvelle interprétation de la fraude par le transporteur, dans le contexte que nous avons décrit, celui d'une pression commerciale.

Cette approche décline ses principes jusqu'au terrain, où l'on entend partout, en formation comme dans les échanges entre contrôleurs, la distinction entre « fraude dure » et « fraude molle ». Il faut comprendre par là d'une part les « fraudeurs » se situant dans les 5% incompressibles, et d'autre part ceux situés au-delà, entre 5% et 15% (le taux de fraude moyen est estimé en 2003 à 15% sur le réseau bus). Ces derniers ont un comportement opportuniste, mais ne sont pas « fraudeurs » par nécessité ou par choix idéologique.

La stratégie sous-jacente à cette distinction est la suivante : il faut voir la fraude molle, comme un enjeu commercial, de fidélisation et d'éducation des voyageurs¹⁹⁴ ; et dans un second temps seulement, se préoccuper des « fraudeurs durs », mais sans se focaliser sur ces derniers, qui relèvent peut-être plus des professionnels de la sécurité que du contrôle... Ainsi, au niveau du CSB, on peut relever une initiative qui va dans ce sens, par exemple, de coopération avec CML pour que le Service Après Verbalisation (SAV) puisse retirer certaines amendes, à condition que les personnes verbalisées acceptent de s'abonner...¹⁹⁵ Signe fort s'il en est, de la redéfinition de la fraude, dans cette optique commerciale de fidélisation.

Bien entendu, les tenants de cette nouvelle stratégie ne comptent pas s'arrêter aux portes du SAV, et, s'appuyant à la fois sur cette dernière et sur la promotion d'une « nouvelle relation de service », ils cherchent à avancer vers un remodelage des modes d'intervention des contrôleurs.

Des expériences comme le Nouveau Service Tram (NST) ou le Service De Ligne (SDL), sans parler de la Bus Attitude, témoignent à cet égard d'une importance accrue accordée aux comportements quotidiens des voyageurs, en amont de toute attention à la « fraude

¹⁹⁴ Un des enjeux qui est relié à l'activité du contrôle et à la fraude, est celui de la validation, dans la perspective du passage à Navigo. Pour bien des voyageurs, il y a un enjeu d'apprentissage des « règles du savoir voyager », avec une grande attention accordée aux effets d'imitation des comportements entre les voyageurs.

¹⁹⁵ La carte Intégrale est en effet en pleine croissance, et le SAV apparaît être un excellent relais de la politique commerciale...

caractérisée ». Elles signalent aussi la volonté d'une approche commerciale et de fidélisation – c'est bien le maître mot de ce type de traitement de la fraude, toutes ces préoccupations étant rangées sous la même bannière du « service attentionné ».

De ce point de vue, il nous semble y avoir une différence essentielle entre la réforme de la lutte contre la fraude dans les années 90, visant une amélioration des modes d'intervention existants, et celles que projettent les tenants de l'approche commerciale de la fraude à partir des années 2000 : il s'agit alors de concevoir une nouvelle activité permettant d'insister sur cette dimension commerciale de la fraude, jusqu'ici négligée.

Plusieurs expérimentations similaires ont vu le jour successivement sur le Tramway (ligne T1 et T2) et sur la ligne de bus Trans-Val-de-Marne (TVM) au tournant des années 2000. Menées par Jacques de Plazaola¹⁹⁶, elles ont cherché à tirer les conséquences les enseignements des recherches sur la « relation de service », tout en apportant une nouvelle réponse aux problèmes de fraude (conjonction d'un fort taux de fraude et d'un nombre élevé d'agressions). Nous en rapportons les principes essentiels, qui se trouvent par ailleurs explicités dans deux rapports internes.¹⁹⁷

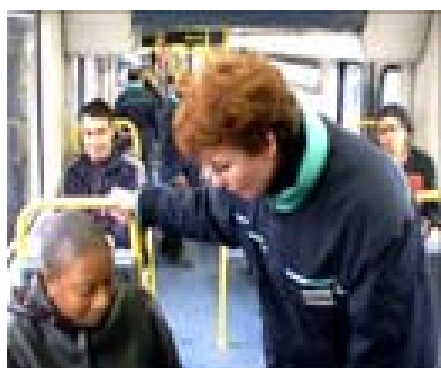


Figure 9: Agent du NST s'adressant à un voyageur

La mise en place du Nouveau Service Tram (NST), comme du Service De Ligne (SDL) ultérieurement, visait à répondre aux problèmes de fraude d'une part, et à proposer une « haute qualité de service » d'autre part. L'image retenue pour définir ce type de service est celle d'un « hôte » / « maître des lieux » et d'un service commercial, qui ne se signifierait pas que pour contrôler et sanctionner. L'objectif est de réinvestir les lieux *de façon commerciale*, c'est-à-dire en s'adressant aux clients plutôt qu'aux usagers du service, et en insistant, par le détour de la thématique de la valeur du service rendu, sur celles du paiement et du respect des règles d'usage.

¹⁹⁶ Jacques de Plazaola, chercheur associé à la Mission Prospective, constituait pour la « relation de service » un relais souple, dans la mesure où il n'était pas à proprement parler un opérationnel, bien que son expérience professionnelle l'ait confronté à ces questions. Son rattachement à la Mission Prospective, où réfléchissait Isaac Joseph, a facilité cette rencontre du terrain et de la « relation de service ».

¹⁹⁷ *Sortir des impasses, changer et partager le sens de l'action: enseignements de l'innovation dans l'interaction de service tramway* (Plazaola (de) Jacques, Mission Prospective et Développement Innovant, 2006) ; et *Maîtrise des lieux et coproduction des règles d'usage: la part du contrôle (le Nouveau Service Tram)* (Chave Frédérique, Mission Prospective, 2003). Ces rapports évoquent le NST, et pas le SDL. Les principes en sont cependant les mêmes, le SDL ayant été mis en place un peu plus tard, sur la base des connaissances accumulées sur le NST.

Cette nouvelle approche de la fraude est en ascension en 2004. La préoccupation du service rendu aux usagers a en effet été institutionnalisée (par la création de l'unité Relation de Service) et étoffée par les principes du marketing des services, qui donnent à la « relation de service » (le syntagme est désormais dans toutes les bouches à la RATP) une coloration marketing dans ce contexte d'exigence commerciale. Pour autant, le problème reste entier, puisqu'à cette date, les acteurs porteurs de cette nouvelle compréhension de la fraude, continuent d'essayer de promouvoir et d'étendre les activités de « service attentionné ». Les expérimentations mentionnées ont été pérennisées, mais leur efficacité en matière de lutte contre la fraude fait encore débat.

La question est donc, pour les tenants de l'approche commerciale, de savoir comment réaliser la transition d'un contrôle essentiellement répressif vers un traitement commercial de la fraude. La conception de la Bus Attitude, le projet phare du département BUS¹⁹⁸, s'inscrit à cet égard à la suite des expérimentations fondatrices du Nouveau Service Tram et du Service De Ligne, et témoigne d'un long cheminement de réflexion de la RATP.

Ces expérimentations ont permis de concevoir progressivement ce que pouvait et devait être, aux yeux des promoteurs de la « relation de service », le travail qui concrétiserait les principes du « service attentionné », tout en développant une approche novatrice du traitement de la fraude. La Bus Attitude a pour objectif de généraliser au réseau de surface les premiers pas de cette nouvelle approche de la fraude.

De la « relation de service » du début des années 90 et son impératif de rupture avec la bureaucratie dans le service public, nous sommes donc bien loin une dizaine d'années plus tard. Et il y a eu apparition d'une nouvelle problématisation de la fraude, avec ce passage à une logique commerciale de service et de fidélisation de ceux que l'on entend appeler des « clients », en rupture avec la période précédente.

Cette nouvelle interprétation, née dans ces échanges et négociations avec les tutelles, nous semble bien différente à la fois de celle de l'entre-deux-guerres et du tournant des années 90. En effet, la fraude telle qu'elle est comprise actuellement semble n'avoir que peu à faire de la morale, mais être plutôt caractérisée par un très grand pragmatisme. Fraude de masse, comme dans les années 90, mais non pas comme dans les années 30, elle se définit aujourd'hui en

¹⁹⁸ Bien que nous nous focalisions dans notre recherche sur le réseau de surface de la RATP, il faut rappeler que la Bus Attitude appartenait à une famille de projets équivalents, chaque réseau ayant sa propre déclinaison, avec Réflex'RER et Style Métro. Les principes étaient à chaque fois comparables, et témoignaient du poids pris par les idées marketing.

rapport avec un préjudice financier (et non par rapport à l'insécurité, même si celle-ci n'a pas disparu...).

Mais le préjudice en question n'est pas immédiat, il ne s'agit plus d'une sanction directe due au non-paiement d'un voyage. La RATP se projette plutôt dans le long terme. Le voyageur en fraude est alors moins quelqu'un qui n'a pas payé son voyage, que quelqu'un qui risque de ne pas le payer à l'avenir. Il est frappant de constater que la lutte contre la fraude ainsi entendue étend son périmètre, puisque les nouveaux métiers du contrôle sont censés prêter également une grande attention aux voyageurs payants, qui représentent 75% du total des voyageurs, et risqueraient eux aussi, de ne plus payer à l'avenir, s'ils n'étaient confortés dans leur démarche... Nous y reviendrons ; notons pour le moment que la fraude s'est ici enrichie, par rapport aux années 30, d'une dimension temporelle, puisque sont pris en compte les comportements de réversibilité des voyageurs.

3. La longue histoire de la lutte contre la fraude et la lutte contre la fraude en train de se faire

Nous retirons de ce regard rétrospectif des éléments d'analyse pour camper, au moment où la recherche commence sur le terrain, la façon dont la fraude se pose comme problème pour le transporteur, et les leviers à sa disposition pour y répondre. Mais le regard rétrospectif est aussi l'occasion de voir les dynamiques professionnelles à l'œuvre, via une mise en tension : la Bus Attitude se situe, comme incarnation de l'approche commerciale, entre une lutte contre la fraude existante et une lutte contre la fraude à inventer.

3.1. Replacer l'élaboration du contrôle des voyageurs dans la longue durée

3.1.1. La plasticité de la fraude

Voici ce que nous avons pu apprendre des dynamiques professionnelles de la fraude, à partir de l'histoire de celle-ci sur le 20^{ème} siècle. Des aspects subjectifs (au sens d'Abbott) du problème apparaissent, tout d'abord. En effet, dans la description des phases successives du

traitement de la fraude, cette dernière apparaît comme un objet plastique pour le transporteur, dont les contours sont sans cesse reprécisés.

A chaque période, ou plutôt à chaque contexte, une fraude particulière a pu être associée. Des aspects subjectifs divers (perte financière directe, insécurité, fidélisation) se sont superposés à ce qui est demeuré constant dans la fraude, à savoir l'écart réglementaire, qui correspond à son aspect objectif.¹⁹⁹ Ceci dit, il ne faudrait pas verser dans une approche contingente de la fraude, de la même façon qu'on parle d'approche contingente en théorie des organisations, pour dire que la structure d'une organisation est fonction des caractéristiques de son environnement (Desreumaux, 1998).

L'action du transporteur ne repart pas de zéro à chaque fois. Certains aspects se mettent en place de façon durable – au point qu'on pourrait presque, en oubliant leur historicité, les qualifier de « structurels ». Il s'agit de la division du travail, d'une part ; d'autre part des éléments de contexte déterminants.

3.1.2. La division du travail de la lutte contre la fraude

La division du travail se met en place par l'invention de nouveaux acteurs et par les arrangements entre les différents acteurs formant le système de la lutte contre la fraude. Les inspecteurs en civil sont un exemple d'une activité nouvelle inventée pour permettre la découverte d'une fraude « caractérisée ». Ils ne disparaîtront jamais définitivement, et ont d'ailleurs été recréés au CSB au début des années 2000 – mais restent numériquement assez marginaux.

A l'inverse, les agents de sécurité, apparus au début des années 90, ont pris place de façon durable dans le paysage (certains étant détachés au CSB par leur département SEC). Ils sont d'ailleurs un exemple d'arrangement au sein du système, qui passe en l'occurrence par une répartition des « clients », pour reprendre le vocabulaire des contrôleurs : les « durs » reviennent aux professionnels de la sécurité. Les contrôleurs conservent un rôle décisif dans la réponse qui est apportée par le transporteur aux écarts de comportement des voyageurs. Cette place leur revient sans conteste depuis la disparition du receveur.

¹⁹⁹ L'écart réglementaire n'est pas pour autant naturel, dans la mesure où la mise en évidence de l'écart demande la mise en place d'un cadre juridique qui permette de découvrir la fraude, tant bien que mal comme la période de l'entre-deux-guerres le montre bien. Pour autant, et justement parce qu'il la découvre, la rend visible, cet aspect réglementaire semble fondamental dans la lutte contre la fraude. Il correspond à l'aspect objectif du problème de la fraude au sens où il est premier.

L'encadrement a également pris un poids croissant dans le fonctionnement du contrôle, ce qui correspond dans les termes d'Abbott à une répartition des fonctions pratiques et du traitement de la fraude.²⁰⁰ L'encadrement opérationnel existait déjà dans les années de l'entre-deux-guerres, mais il y a un effort manifeste de rationalisation du fonctionnement de l'unité en charge du contrôle, qui est passée pour beaucoup par la mise en place de formations, la réflexion du recrutement, l'aboutissement d'une démarche qualité, le perfectionnement de la mesure de la fraude...

La présence accrue de l'encadrement opérationnel se double de plus de celle, insistante à partir des années 90, d'un encadrement fonctionnel, commercial notamment. A partir de la thématique de la relation de service, un complexe de discours, d'enquêtes, de valeurs, etc., va progressivement prendre forme et place dans la lutte contre la fraude.

3.1.3. Les éléments déterminants du contexte

Un certain nombre d'éléments de contexte contraignent les évolutions de ce système. D'une part, l'évolution du modèle de servuction semble fondamentale, c'est elle qui laisse du jeu aux voyageurs dans le déroulement de la prestation de service, et donc la possibilité d'une fraude. A ce titre, les évolutions du support tarifaire et de ses canaux de distribution (receveur, réseau de distributeur extérieur au bus), ou encore la conception du transport public selon une logique d'écoulement de flux, semblent déterminantes.²⁰¹

Ces contraintes ne sont d'ailleurs pas enfermées dans les périodes qui ont vu leur émergence, elles s'inscrivent dans la durée souvent. La mise en place d'un réseau de distribution ou la conception d'un nouveau modèle de bus demandent de forts investissements, pas seulement financiers, qui expliquent une certaine inertie : une fois qu'un nouveau modèle de bus a été sélectionné et que le réseau en est équipé, il ne s'agit pas d'en changer trop rapidement.

Or un bus, avec ou sans impériale, avec ou sans poste fixe pour le receveur, cela fait une différence : il y a plus ou moins d'opportunités pour un voyageur de frauder, comme nous avons pu le voir. Nous touchons du doigt à ce point l'indissociabilité du traitement de la

²⁰⁰ Nous avons déjà dit que cette répartition semblait quasi-automatique dès lors que l'on se situait dans une organisation de la taille de la RATP. Il ne s'agit pas d'ailleurs de mettre en évidence *l'apparition* de l'encadrement, mais plutôt le *poids* qu'il prend progressivement et *l'affirmation de ses méthodes*.

²⁰¹ C'est par convention que nous plaçons le modèle de servuction dans les éléments de contexte, c'est-à-dire en dehors du système de la lutte contre la fraude. Nous sommes conscients de l'étroite relation que la division du travail entretient avec la servuction. En ce sens, celle-ci pourrait être partie intégrante du système. Pour autant, il ne faut pas négliger certains aspects de la servuction, sur lesquels nous insistons ici, qui semblent agir comme des facteurs avec lesquels les acteurs de la lutte contre la fraude doivent composer. C'est assez proche de la place qu'assigne Andrew Abbott à l'évolution technologique, que nous avons signalée au chapitre 1.

fraude et de l'élaboration de la relation de service. L'un et l'autre ne sont pas séparables, et interagissent sans cesse au long de l'histoire du réseau de surface.

D'autres contraintes tiennent à la pression exercée par les groupes extérieurs au système (des « audiences » dans le vocabulaire d'Abbott). Chaque période a vu l'un de ces derniers se mettre en évidence, même si aucun de ces groupes n'est enfermé dans « sa » période. La négociation du cadre réglementaire avec les autorités publiques (législateur, préfet...) était déterminante dans les années de l'entre-deux-guerres ; mais elle le demeure encore aujourd'hui, car la plupart des textes adoptés et des accords trouvés sont encore valables. Certains textes ont été modifiés ou complétés (concernant les moyens du recueil de l'identité), d'autres sont apparus (loi de fraude par habitude), mais cela ne fait pas disparaître pour autant tout ce qui a été mis en place auparavant.²⁰²

De la même façon, l'apparition et la représentation de l'opinion publique s'est faite à travers la mise en place de services au sein de l'organisation, qui cherchent à étendre leur champ d'action à la fraude, de façon très nette à partir des années 2000. Concernant l'attention accrue à l'opinion des clients, le contrôle n'est après tout qu'un cas particulier des évolutions que connaît la RATP (Levy, 1999), ou plus généralement les entreprises (Cochoy, 2002b), ces dernières reprenant à leur compte un mouvement de défense des consommateurs, qui court tout au long du siècle (Chatriot, 2004; Join-Lambert & Lochard, 2004)

L'analyse historique de la lutte contre la fraude à la RATP permet donc de dégager certains des éléments qui la conditionnent. C'est un premier pas dans la mise en évidence des dynamiques professionnelles correspondantes. Nous en récapitulons les points principaux dans le tableau ci-dessous.

²⁰² Le droit du contrôle semble fonctionner selon un principe d'accumulation (ce qui n'interdit pas des inflexions). Un contrôleur qui souhaite recevoir l'agrément aujourd'hui doit connaître des textes qui remontent jusqu'à celui de la police des chemins de fer, de 1845...

Période	Entre deux guerres	Années 1970-1990	A partir des années 2000
Interprétation « subjective » dominante de la fraude	Préjudice financier direct lié à un acte individuel, éventuellement répété et moralement répréhensible	Problème massif, d'insécurité, qui affecte l'image de l'entreprise et renforce le sentiment d'insécurité	Risque financier lié à un acte massif et potentiellement contagieux, qui entre en résonance avec une politique commerciale de fidélisation de tous les clients
Division du travail de lutte contre la fraude	<ul style="list-style-type: none"> - Distinction des contrôleurs en civil et en uniforme, et des receveurs - Encadrement par la division commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Apparition des professionnels de la sécurité et de la relation de service - Rationalisation de l'organisation de la BS (certification, recrutement, SAV...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérimentations du service attentionné / Mise en œuvre de la BA - Poids croissant de la fonction commerciale
Éléments de contexte déterminants	<ul style="list-style-type: none"> - Législateur, autorités juridiques - Mise en place des carnets de tickets - Tutelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Opinion publique - Fraction délinquante du public - « Renouveau du bus » 	Autorité de régulation des transports

Tableau 2: Synthèse de l'inscription historique de la lutte contre la fraude

3.2. L'enjeu de la mise en œuvre de la Bus Attitude

Nous avons terminé notre approche historique de la lutte contre la fraude au tournant des années 2000. L'intérêt de cette dernière période réside dans le fait qu'elle est *en cours* : le début de la recherche se situe au cœur de l'actualité, et la généralisation du projet Bus Attitude fait figure d'enjeu de tout premier plan pour mettre en œuvre une approche commerciale de la fraude.

Il y a là un élément à ne pas négliger. Nous entendions en effet procéder à une histoire à *la façon de* l'archéologie, dont la grande qualité est de souligner les ruptures dans la compréhension d'un objet ou d'un phénomène. Mais cette démarche n'est pas sans danger : elle pourrait laisser croire que de ces différences nettes entre les périodes livrées par les archives, on peut conclure à des configurations homogènes de la fraude pour une période donnée.²⁰³

Or rien ne le garantit si l'on se place cette fois au niveau des acteurs, et non plus des archives ou des documents.²⁰⁴ C'est d'ailleurs ce que nous avons pu voir, avec les controverses sur le cadre juridique, sur les évaluations de l'efficacité du contrôle chimique, etc. Ces interrogations sont l'indice d'un bouillonnement au sein même de chaque période isolée. Celui-ci incite à compléter la description historique, par une observation de la façon dont se mettent en place les *régularités* de la lutte contre la fraude, que nous avons pu repérer dans les archives.

Nous allons donc nous tourner vers la mise en œuvre de la Bus Attitude. Et c'est à cette occasion que nous pourrions saisir les dynamiques professionnelles à *l'œuvre* – et non seulement les conditions historiques qui les fondent et les contraignent.

²⁰³ Ce serait oublier un autre aspect de la démarche de Michel Foucault, qui consiste à se mettre en position d'entendre le « grondement de la bataille » (Foucault, 1975).

²⁰⁴ Notons d'ailleurs que, si nous avons la garantie a minima d'avoir limité le biais des archives en collectant ces dernières selon un critère institutionnel et thématique, nous ne pouvons en aucune manière garantir le processus mystérieux qui amène certaines traces à être produites, puis conservées. En ce sens, nous ne saurions écarter le soupçon que ces archives expriment, plus qu'un autre, le point de vue et la compréhension d'un acteur – et notamment celui de la direction...

Chapitre 4

La difficile mise en œuvre de la Bus Attitude

La Bus Attitude, c'est d'abord un « projet d'entreprise »²⁰⁵. Qu'est-ce à dire ? Que bien avant qu'on en parle au CSB, il s'agissait d'un plan stratégique, dont on discutait dans les états-majors de BUS. Comme l'a bien dit Isaac Joseph à propos d'un autre projet de la RATP, Météor²⁰⁶, on analyse des projets de cette envergure en distinguant la « grande histoire » de la « petite » (Joseph, 2004b). Nous avons déjà évoqué la grande histoire de la Bus Attitude : indépendamment du CSB, le projet a mûri, comme un discours s'inscrit dans les grandes tendances historiques des institutions.

Le temps de la décision et de la formalisation stratégique n'est pas celui de l'opérationnalisation, et, autant que nous puissions en juger, ces temps ont été soigneusement distingués.²⁰⁷ Partant de cette distinction, il s'agit de décrire la façon dont la « petite histoire », celle de l'opérationnalisation du projet à travers le travail quotidien, la contribution des contrôleurs du CSB, a complété, voire infléchi la « grande histoire », qui se retrouve dans les archives et fait la part belle aux facteurs macro. Nous reprendrons dans ce but le point de vue des acteurs du CSB.

La Bus Attitude, parce que j'ai pu en suivre la mise en œuvre au jour le jour auprès de ces derniers, agents de contrôle comme encadrement, se présente comme une opportunité pour mettre à jour le jeu des dynamiques professionnelles dans un laps de temps plus réduit qu'au chapitre précédent, et à travers une attention accrue au concret des activités de lutte contre la fraude. Une anecdote, recueillie auprès de l'une des formatrices du CSB²⁰⁸, dit bien le

²⁰⁵ « La Bus Attitude, un projet d'entreprise » : titre de *L'état d'esprit Bus Attitude* (n°2, 06/2003). *L'état d'esprit...* est le support de communication de l'équipe projet, à destination de l'ensemble des salariés.

²⁰⁶ Météor est le nom du projet relatif à la ligne 14 du métro parisien.

²⁰⁷ La rencontre du chef de projet de la BA, en février 2004, pour envisager un terrain de recherche, a souligné cette partition du temps, puisque la partie communication (supports, journal...) s'exposait déjà à la vue, et que les études réalisées (l'intervention de sociologues) étaient digérées. L'opérationnalisation n'était selon mon interlocutrice pas en question, elle se déduisait du reste, moyennant quelques expérimentations et difficultés à surmonter.

²⁰⁸ Entretien avec Stéphanie Ducomte, formatrice au CSB, 12/10/2005.

problème qui se posait autour de la Bus Attitude, et par là même, l'intérêt qu'il y a à en rendre compte pour donner à voir l'effet des dynamiques professionnelles.

Le CSB n'était pas en charge de la formation pour la Bus Attitude. D'ailleurs aucune formation spécifique pour les agents du CSB n'avait été prévue pour la mise en place de ce projet. Un module intitulé « Force de Vente » était par contre destiné à l'ensemble des opérateurs de l'unité. Ce module était censé délivrer des techniques de maîtrise de la relation commerciale. Tant son contenu que son calendrier (la Bus Attitude avait débuté) le prédestinaient à une mise en relation avec la Bus Attitude. Pour les agents, le lien était en tout cas évident avec l'approche commerciale de la fraude prônée dans les deux cas.

« En salle », les agents ont spontanément utilisé le tour de table traditionnel d'un module de formation pour rendre public les problèmes de toutes sortes rencontrés au cours des missions qui leur revenaient dans la Bus Attitude. Pour les formateurs qui avaient un planning à tenir, ce type de réaction s'est avéré doublement problématique. D'une part, les récriminations des agents avaient tendance à occuper beaucoup de temps, ce qui amputait d'autant le contenu du module « force de vente ». Mais d'autre part, les formateurs avaient l'intuition que celui-ci serait de toute façon décrédibilisé s'ils n'apportaient pas de réponse convaincante aux questions des agents.

Face à cet échec prévisible, les deux formateurs ont revu à la baisse le contenu du module, utilisant le temps dégagé pour susciter l'expression de ces griefs. Une liste informelle des problèmes soulevés le plus souvent avait été rédigée, qui servait de balise aux formateurs pour savoir si les agents avaient « vraiment tout dit ». Le principe était ensuite de reprendre un à un les problèmes soulignés, et d'expliquer de nouveau les réponses que la direction comptait y apporter, en les abordant d'un point de vue stratégique.

Par la suite, les formateurs demandaient aux stagiaires comment ils s'y prendraient s'ils devaient mettre en place un plan de lutte anti-fraude, compte tenu de ce qui avait été discuté. Et il s'est avéré que les réponses proposaient des étapes qui ressemblaient à s'y méprendre à celles de la Bus Attitude : communication, rappel du respect de la règle par petites équipes... Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'exercice proposé par les formateurs amenait les stagiaires à concevoir à leur tour la Bus Attitude – du moins en salle de formation.

Un tel témoignage nous semble intéressant en ce qu'il détourne l'analyse d'une critique des principes fondateurs du projet : dans certaines conditions, les agents ont considéré que ces principes étaient valables. Nous avancerons plutôt vers une interrogation de la contribution

quotidienne du CSB à sa mise en œuvre et à son positionnement progressif par rapport au système de la lutte contre la fraude : comment les contrôleurs et l'encadrement ont-ils compris ce projet ? L'activité qui y était associée ? A quel problème ont-ils estimé apporter une réponse, et laquelle ? Quelle crédibilité lui ont-ils attribué ? Etc.

Comme la chronologie présentée ci-dessous l'annonce clairement, ce chapitre est consacré à l'analyse d'un échec. Nous tenterons d'en rendre compte en trois temps, suivant les principes d'analyse des dynamiques professionnelles. Ainsi, nous montrerons tout d'abord quelle a été l'ambiguïté du positionnement de la Bus Attitude par rapport au problème de la fraude. Nous suivrons ensuite le cheminement de la nouvelle activité : quelle place a-t-elle trouvée dans le système de la lutte contre la fraude, parmi les autres techniques de contrôle existantes ? Enfin, nous verrons comment la BA a été mise hors-jeu par les acteurs de la lutte contre la fraude.

Le déploiement de la Bus Attitude au CSB²⁰⁹

Un projet en gestation : 11/2002 -04/2004

La Bus Attitude est progressivement conceptualisée par l'équipe en charge du projet au département BUS ; elle ne concerne à ce moment-là quasiment pas les agents de CSB.

A partir de 09/2003, le projet est expérimenté sur le secteur 1. L'attention et les moyens sont focalisés sur ce secteur, le statut d'expérimentation aide au bon déroulement et à l'implication de tous.

Une généralisation progressive : 04/2004 – 12/2004

A partir de 04/2004, l'expérimentation est progressivement généralisée, en débutant par les secteurs parisiens. Un roulement obligatoire est mis en place. La majorité des agents suivent « sans enthousiasme ». La fin de l'expérimentation est mal vécue par les agents du secteur 1, qui en viennent même à critiquer la BA (telle qu'elle se généralise).

Mon premier contact avec le CSB date de mars, mais je serai présent sur le terrain à partir d'août 2004

La réorientation de la Bus Attitude : 10/2004 – 04/2005

Etant donné le manque d'implication et d'enthousiasme général, et étant donné de plus que « la fraude remonte », la direction relance la réflexion à partir de 10/2004, en partenariat avec l'équipe projet et les Centres Bus. Elle suit cependant une temporalité qui ne lui permet pas d'aboutir avant avril 2005 – c'est un mois avant que j'ai quitté le terrain.

Le CSB signe alors une « charte de mise à disposition des agents », qui acte le principe d'un volontariat pour la « relation de service », sur la base d'équipes mixtes rattachées aux Centres Bus. Le dispositif d'assistance est également relancé. Ce nouveau fonctionnement suscite apparemment moins de résistances.

Ma présence postérieure à la RATP me permet d'ajouter quelques faits. La direction de BUS pense rapidement à faire évoluer le projet, et une deuxième phase se prépare (« BA2 »). Pour tenter de reproduire les expérimentations réussies des transports en commun bruxellois (TIB), les objectifs seront plus focalisés sur le respect des règles – le nouveau mot d'ordre est : « tolérance zéro ». Dès l'été 2005, une nouvelle équipe projet est mise en place, qui délaisse la « relation de service ».

Figure 10: Chronologie sommaire de la Bus Attitude

²⁰⁹ Réalisée à partir d'un entretien avec le Coordinateur Bus Attitude pour CSB sur la période concernée, le 28/10/2004.

1. Prendre position dans le système de lutte contre la fraude

L'histoire du Contrôle Service Bus a montré un clivage fort, entre le « répressif » et le « mou ». Nous allons voir que la tension qui en résulte est parfois présentée comme dépassée via la Bus Attitude – cette dernière serait l'aboutissement du processus de rénovation de la relation de service de la RATP, elle marquerait le passage à une nouvelle ère. Néanmoins, la généralisation de la BA ne se fait pas sans hésitations par rapport à la question de la fraude. Elle se heurte à une tradition de contrôle vivace au CSB.

1.1. La BA : aboutissement logique d'une lente maturation ?

Le projet Bus Attitude a été conçu dans la même perspective que les expérimentations du Service De Ligne et du Nouveau Service Tram. Ainsi, la BA, déployée en 2004 sur le réseau de la RATP, entendait faire évoluer les comportements à l'intérieur des bus et promouvoir une « vraie relation de service ». L'enjeu était d'inciter les voyageurs à respecter un certain nombre de règles d'usage simples (monter par la porte avant, valider son titre ou le présenter au machiniste, avancer vers le fond du bus...), qui permettraient à tous de « mieux vivre le bus » en faisant notamment reculer les incivilités et l'insécurité.²¹⁰



Figure 11: Logo de la Bus Attitude

Ce projet d'entreprise s'est appuyé sur une communication spécifique, « gaie, conviviale et très colorée qui

met des « zooms » sur les quelques règles simples à respecter, sur les bonnes habitudes Bus Attitude. »²¹¹ Une signalétique ainsi qu'une terminologie voulues conviviales ont été associés au projet, cherchant à favoriser la reconnaissance par le voyageur (par exemple : « on valibus » pour « on valide dans le bus »).

²¹⁰ Voir en annexe, l'argumentaire Bus Attitude n°1. A noter que le sigle correspondant à l'objectif de validation était « VSE » : Validation Systématique à l'Entrée.

²¹¹ *Ibid.* Les deux argumentaires Bus Attitude en notre possession sont des outils à destination des agents au contact des clients. Ils consistent pour l'un en une présentation du projet et de leur mission, pour l'autre en une liste de questions, remarques ou critiques probables des clients, auxquelles l'argumentaire apporte une réponse validée par l'équipe projet.

Les agents de contact ont également été grandement sollicités. La direction souhaitait qu'ils contribuent par leur action à restaurer la civilité et les relations humaines à bord des bus, avec l'horizon d'une (re)prise en charge intégrale de l'accueil et de la fonction de « maître des lieux » par le machiniste-receveur. L'argumentaire Bus Attitude n°2²¹² mentionne « des agents de la RATP [qui] sont plus souvent présents pour vous informer, vous rendre service et vous rappeler les règles d'usage. »

Le type d'activité envisagé par la direction est très comparable à celui assuré par les équipes du NST et du SDL. Avec ces expérimentations qui la précèdent, la BA partage les mêmes fondements dans la façon commerciale d'appréhender la fraude, présentée au chapitre précédent. Elle s'en distingue toutefois pour des raisons tenant à l'échelle de déploiement du projet, celui-ci comprenant tout le réseau de surface.

Le passage de l'expérimentation au projet d'entreprise coïncide avec une évolution de la logique territoriale, un partage du temps différent, et une redistribution des tâches. La Bus Attitude s'accompagne en effet tout d'abord du renoncement à des équipes rattachées à une seule ligne (nous avons vu que T1, T2 ou TVM étaient les lignes dédiées aux expérimentations du NST ou du SDL) au profit d'une spécialisation territoriale autour de plusieurs lignes. La BA est organisée plus généralement sur la base de six secteurs géographiques assez larges ; mais les équipes BA ne pouvant pas couvrir tout un secteur, elles se concentrent sur des territoires plus réduits.²¹³

D'autre part les effectifs concernés étaient plus conséquents et ils participaient à temps partiel à la Bus Attitude. Les contrôleurs comme les machinistes-receveurs, qui formaient des équipes mixtes, étaient en alternance, entre la BA et le contrôle pour les premiers, la conduite pour les seconds. Un roulement a été mis en place pour la composition des équipes, beaucoup plus nombreuses et sans cesse renouvelées. La contrepartie de ces évolutions était que les

²¹² En annexe.

²¹³ Voir en annexes la liste des secteurs BA. La Bus Attitude n'a pas été mise en œuvre simultanément sur les 6 secteurs découpés. Le déploiement se voulait progressif, dans la mesure précisément où il était impossible de couvrir tout le réseau de surface en même temps. A titre d'illustration, entre 208 et 260 agents devaient quotidiennement être mis à disposition par le CSB pour le déploiement général de la Bus Attitude (Contrat d'objectifs 2004 du CSB). Si l'on tient compte du fait que les équipes comprenaient en moyenne 3 agents (dont 1 ou 2 machinistes-receveurs), on obtient très grossièrement une centaine d'équipes présentes quotidiennement sur le terrain pour un secteur donné (i.e. une cinquantaine de lignes environ, en estimant à 300 le nombre de lignes de bus du réseau RATP). En termes de contact avec les voyageurs, une statistique du « rapport d'activité Bus Attitude du secteur 1 » (le secteur expérimental) avance le chiffre moyen de 493 voyageurs contrôlés par jour par agent BA pour la période de janvier à mars 2004 – ce qui est de l'ordre de 3 à 5 fois le nombre de contrôles réalisés en contrôle traditionnel.

équipes, constituées au jour le jour, perdaient la stabilité qui était la leur dans le cas des expérimentations.

Une dernière conséquence de l'élargissement à la totalité du réseau concerne l'horizon de fonctionnement du système de transport bus. La direction du département BUS pouvait envisager de pérenniser le mode de fonctionnement du NST et du SDL sur des lignes particulières, mais non sur l'ensemble du réseau. Pour cette raison, à terme, ce ne sont plus les équipes BA qui étaient censées être présentes continuellement dans le bus, mais bien le machiniste-receveur qui devait progressivement « reprendre la main », aidé en cela par les équipes BA, et à terme soutenu si nécessaire par un dispositif d'intervention (dont nous parlerons par la suite).

Dans les faits, l'encadrement a été particulièrement déçu de l'implication finalement réduite des machinistes-receveurs. Le passage de relais a été très inégal et globalement ces derniers ne se sont pas substitués aux équipes BA. La crainte était forte semble-t-il pour les machinistes-receveurs, de devoir redevenir un « maître des lieux » dans des bus qu'ils ne contrôlaient plus depuis longtemps... Les équipes BA ont donc eu un rôle assez pérenne, du moins au moment de mes observations, en ce sens qu'elles continuaient la plupart du temps à prendre en charge les missions d'accueil et de pédagogie à la place des machinistes.



Figure 12: Machiniste vérifiant les titres de transport

La rupture par rapport aux expérimentations n'a de ce point de vue pas été radicale, elle est restée un enjeu latent de la mise en œuvre du projet. C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai pu observer sur la durée la réception de la BA au CSB. Dans un premier temps en effet, elle avait été déployée à titre expérimental sur le secteur 1 du CSB, qui correspond au Nord-Ouest de la banlieue parisienne. La phase d'expérimentation s'était déroulée, aux dires de la direction et des agents eux-mêmes, sans difficulté particulière.

Par la suite, et cela coïncide avec le moment de mes observations, il a été question d'étendre la BA en passant à une phase de généralisation, impliquant de ce fait l'ensemble de l'unité. La BA s'est alors heurtée de façon beaucoup plus radicale à la lutte contre la fraude traditionnelle.

1.2. Le CSB pris dans une double contrainte

Pour le nouveau directeur du CSB, arrivé en 2004, la mission qui lui était confiée générait un dilemme. Les objectifs contractualisés de l'unité avec le département BUS comprenaient à la fois la participation du CSB à « l'évolution de la relation de service », c'est-à-dire en l'occurrence à la Bus Attitude, et une plus grande productivité des agents en termes de procès-verbaux.²¹⁴ L'état-major du département BUS ne voyait pas là une contradiction flagrante, puisqu'il misait sur une appropriation progressive de la « relation de service » par les agents de contrôle.

Ainsi, le directeur du département Bus rappelait la volonté de la direction, via le projet d'entreprise Bus Attitude, de « modifier durablement la relation de service ».²¹⁵ Il suggérait également que le Contrôle Service Bus, en participant au projet, poursuivait de façon cohérente un mouvement déjà engagé : « la certification NF Service du CSB définit notamment les bases d'un service attentionné en offrant aux clients une meilleure qualité de contrôle. Le rôle sur le terrain étant ainsi clairement établi, la participation active du CSB à la « Bus Attitude » devenait incontournable. »²¹⁶

Ce « rôle sur le terrain » attribué au CSB n'était pas nouveau. Il répondait à une logique de disponibilité de main d'œuvre, ancrée dans les caractéristiques du système de servuction depuis les années 70, que nous avons décrites dans le chapitre précédent.²¹⁷ Les agents du Contrôle Service Bus représentent en 2004 un effectif d'environ 800 agents, mobiles et pouvant occuper l'espace du bus laissé vacant par les machinistes-receveurs.

²¹⁴ Contrat d'objectifs 2004 du CSB, disponible en annexe.

²¹⁵ Extrait de *L'Etat d'Esprit Bus Attitude* (n°2, 06/2005).

²¹⁶ *Ibid.* Quant à nous, nous suspendons notre jugement pour la raison que nous ne sommes pas encore au bout de l'histoire de la diffusion de la « relation de service ». Cette thèse s'inscrit d'ailleurs dans cette histoire, nous l'avons dit, sans prétendre en donner le mot de la fin. Par rapport à des transformations d'une telle ampleur, l'épisode que nous avons pu étudier est infime. Nous espérons simplement que notre étude approfondie de celui-ci éclairera certaines tensions profondes inhérentes à cette évolution de grande ampleur.

²¹⁷ Nous avons vu qu'avec la disparition du receveur, le seul représentant en continu de la RATP à bord du bus est désormais le machiniste-receveur. Dans une telle organisation, le machiniste-receveur cumule les fonctions de machiniste et de receveur, ce qui ne va pas sans contradiction et oblige l'agent à réaliser des arbitrages (Joseph, 1995b). Les fonctions accueil et contrôle ont ainsi été délaissées par de nombreux machinistes, contraints de faire des choix entre plusieurs missions (conduite, accueil, contrôle, renseignement...). La recherche d'Isaac Joseph s'intéresse d'ailleurs au phénomène de l'inaptitude chez les machinistes-receveurs, qui caractérise la dispense médicale de conduite faite à un grand nombre d'entre. Il montre en quoi cette inaptitude est probablement liée à l'exercice d'un métier particulièrement difficile et exigeant en situation ; le redéploiement de certaines de ses missions, pour lesquelles il n'est pas inapte, pourrait contribuer à améliorer la situation.

La question est un peu différente pour le réseau de tramway, mais celui-ci constitue un cas extrême du réseau de surface - plus encore que le bus articulé. Le conducteur du tramway comme le machiniste-receveur d'un bus articulé sont éloignés d'un grand nombre de voyageurs – le conducteur de tramway est lui complètement coupé des voyageurs dans sa cabine... La proximité est en tout cas suffisante pour que le Service De Ligne (sur TVM, une ligne articulée) ait pu reprendre les principes du Nouveau Service Tram.

Compte tenu des injonctions pour plus de « relation de service », il était logique que les agents du CSB soient sollicités dans le cadre des projets liés à la « nouvelle relation de service ». Ces derniers constituaient une population particulièrement concernée par leur implantation. Un membre de la direction du CSB a d'ailleurs été affecté à la coordination de la Bus Attitude au sein de l'unité.

Mais dans le même temps, la baisse quantitative de la fraude restait une préoccupation d'importance. Le taux moyen de cette dernière était estimé à 15% sur le réseau de surface en 2004, et compte tenu des évolutions pressenties du mode de rémunération de la RATP, et de la pression qui s'ensuivait pour la diminution du taux de fraude, il n'était pas envisageable pour la direction de la RATP d'en rester à ce niveau.²¹⁸ Et dans la mesure où la « lutte contre la fraude » sur le réseau de surface faisait principalement appel à l'action de contrôleurs, il était important, dès lors, de renforcer le nombre d'équipes présentes sur le terrain.

Les contraintes étant déjà très fortes pour les responsables opérationnels²¹⁹ chargés d'organiser le travail des contrôleurs, ce renforcement s'avérait difficile. Par exemple, la certification NF du service exigeait que chaque ligne, quel que soit son taux de fraude, soit contrôlée au minimum à 1%.²²⁰ Ceci posait problème pour les lignes à faible trafic et à faible fraude, qui exigeaient malgré tout une présence de la part des contrôleurs, au détriment des besoins en matière de contrôle, sur d'autres lignes.

De même, une Instance de Suivi de Secteur avait été prévue pour définir, de façon concertée, le niveau de sécurité exigé pour un contrôle sur une ligne donnée. Concrètement, elle fixait le nombre minimum de contrôleurs devant composer une équipe au cours d'une opération de contrôle sur une ligne donnée. L'ISS impliquait, conjuguée à la certification, une

²¹⁸ Bien que les conditions de traitement de la fraude ne soient pas comparables (tourniquets, espace fermé...) et que nous ne puissions affirmer s'il y a un lien de cause à effet, toujours est-il que la rivalité entre Métro, RER et BUS a pu inciter à redoubler d'efforts : les deux premiers ayant moins de 4% de fraude...

²¹⁹ Le responsable opérationnel est le cadre qui a en charge, soutenu par deux à trois agents de maîtrise, la gestion d'un secteur géographique du CSB (9 secteurs au total). Un secteur comprend environ 70 agents de contrôle, et fonctionne comme un centre de responsabilité. La mission du responsable opérationnel est de manager les agents (via des responsables d'équipe), d'organiser les missions de contrôle et de faire preuve d'efficacité dans la lutte contre la fraude (faire baisser le taux de fraude, mais aussi limiter les accidents du travail). Le responsable opérationnel est également l'interlocuteur des délégués syndicaux en ce qui concerne son secteur.

²²⁰ Sur un nombre donné de voyageurs, au moins 1% d'entre eux doivent avoir fait l'objet d'un contrôle. Il faut souligner que le décalage entre les estimations *a priori* du nombre de voyageurs et le nombre effectivement réalisé amène les responsables opérationnels que j'ai rencontrés à contrôler plus de 1% des voyageurs prévus, pour ne pas prendre de risque. Ceci a tendance à augmenter l'investissement en moyens humains.

consommation de Journée-Agent (JA) forte.²²¹ La « lutte contre la fraude », telle qu'elle était organisée au CSB en 2004, exigeait de ce fait elle aussi un grand nombre de contrôleurs...²²² Pour l'encadrement du CSB, il y avait donc un affrontement larvé quant à la répartition de la main d'œuvre disponible entre les missions de « relation de service » (la BA) et de « lutte contre la fraude » (le contrôle traditionnel).

On voit bien comment l'opposition latente entre la « relation de service » et la « lutte contre la fraude » ne s'éteint pas avec la Bus Attitude, et qu'elle est même avivée par les circonstances de sa mise en œuvre. Ce conflit d'objectifs (à moyens constants) s'explique par le fait que cette fois-ci, on demande bien plus qu'une conformation à des gestes ou des pratiques certifiées, qui ne remettaient pas fondamentalement en cause les principes du contrôle traditionnel, autour de la verbalisation.

La coloration marketing de la relation de service se traduisant en effet par la prescription d'un « service attentionné », le rôle des agents au contact des clients, et donc des contrôleurs, devait être repensé. Ces derniers devaient désormais proposer de « vraies relations » ainsi qu'une véritable « attention » au client. Notons que le sens ou le contenu d'une « vraie » relation n'était pratiquement jamais explicité ; le plus souvent, on désignait par là une « relation humaine », par opposition à une relation « mécanique » (autre adjectif souvent entendu). Cela signifiait-il abandonner la mission anti-fraude ?

1.3. La Bus Attitude est-elle un plan de lutte anti-fraude ?

1.3.1. Une ambiguïté fondamentale

Comme le rappelle l'argumentaire Bus Attitude n°1, ce projet consiste en « un ensemble d'actions mis en place par la RATP pour (...) améliorer le confort et la tranquillité des voyageurs en développant notre relation de service », dont « le principe est simple et pourtant très fort : mettre en évidence les règles d'usage et de vie commune à bord du bus. Parce que

²²¹ La Journée-Agent est l'unité de mesure des moyens humains engagés dans une action de contrôle. La mesure des JA consommés s'obtient en multipliant, pour une action de contrôle donnée, le nombre de journées de travail par le nombre d'agents composant l'équipe.

²²² Et d'autant plus si l'on considère que les Accidents de Travail (AT) sont relativement nombreux (par rapport à d'autres pays comme l'Allemagne par exemple), et qu'ils peuvent être de longue durée...

des règles connues et partagées et un meilleur service font reculer les incivilités et la fraude. » L'argumentaire fait donc clairement mention de la fraude.

Mais il faut souligner que bien que cette dernière soit abordée clairement dans l'argumentaire (c'est une des réponses type des agents aux voyageurs), c'est loin d'être toujours le cas : on ne trouve ainsi pas une seule fois le mot fraude dans une présentation intersyndicale du « contexte et [des] objectifs du projet Bus Attitude » !²²³

La responsable du projet tient à se démarquer d'ailleurs d'une compréhension du projet trop centrée sur cet aspect : « en interne, on se trompe trop souvent en résumant la Bus Attitude à un plan anti-fraude dicté par le STIF [Syndicat des Transports d'Ile-de-France] pour des raisons économiques. Même si *bien sûr* la Bus Attitude doit nous aider à augmenter nos recettes, ce projet de la RATP est *beaucoup plus ambitieux* [nous soulignons], il vise à restaurer une vraie relation avec nos voyageurs, à mieux faire respecter les règles et faciliter le métier de machiniste. »²²⁴

Ainsi, la lutte contre la fraude est présente dans les documents produits par les concepteurs du projet, mais n'y est pas nécessairement centrale, dans la mesure où les tenants de la « relation de service » ne veulent pas délaisser les aspects plus humanistes du projet. En fait, la Bus Attitude était conçue au croisement de plusieurs types d'objectifs, témoignant de la tension entre régulation des comportements (dont la lutte contre la fraude fait partie) et la « relation de service », au sens apologétique que ce terme a progressivement pris à la RATP :

- la convivialité et la tranquillité (objectifs d'ambiance et de qualité) ;
- la relation de service et le service attentionné (objectif de qualité de service) ;
- la hausse des recettes et la baisse de la fraude (objectifs économiques et commerciaux) ;
- la civilité et le respect des règles d'usage (objectifs de régulation des comportements).

Cette ambiguïté ne gênait pas outre mesure les non-spécialistes de la fraude. Cependant, introduire la BA au sein du CSB ne pouvait se faire sans la fixation, au moins à l'attention des acteurs de cette unité, d'un lien clair entre BA et « lutte contre la fraude » : parlait-on d'un projet de « relation de service », ou de « lutte contre la fraude » ?

En réponse à cette question, la direction du CSB a préféré insister sur la première étiquette. Le mode opératoire de l'activité BA allait en effet à encontre de la sécurité des agents, telle

²²³ Intersyndicale du 01/03/2004.

²²⁴ In « Les premiers voyageurs adoptent l'état d'esprit Bus Attitude, mais il reste encore du chemin à parcourir ensemble » (*L'état d'esprit Bus Attitude*, n°4, 05/2004)

qu'elle avait été pensée au CSB. La plupart du temps, la taille minimum d'équipe de contrôle fixée par l'Instance de Suivi de Secteur était supérieure à la taille d'une équipe BA. Pour la direction du CSB, il y avait là une cause possible de conflit avec les syndicats : attendait-on des agents du CSB qu'ils réalisent une activité équivalente à du contrôle sans leur garantir les conditions de sécurité minimales ?

La direction a en conséquence décidé de séparer volontairement l'aspect « service » de l'aspect « respect des règles », en laissant de côté ce dernier. Cela lui permettait d'éviter d'aller à l'encontre du souci de sécurité des agents, traduit par et inscrit dans l'ISS²²⁵, tout en conservant la dimension « attentionnée » du projet. La volonté était « de distinguer [les aspects « service » et « respect des règles »], parce que sinon on n'aurait pas fait ce qu'on voulait : améliorer le service. »²²⁶

Un tel choix a conduit à une interprétation clivée du projet, qui a instauré une alternative entre Bus Attitude et contrôle traditionnel. La controverse était d'autant plus soutenue, à l'intérieur du CSB, que la première prenait sur le temps du second.

1.3.2. Le temps de la BA

Pour les contrôleurs, le projet était un impératif, confirmé par l'arrivée d'un nouveau directeur dont on disait au CSB qu'il était « venu pour mettre en place la BA ». A partir de là, l'implication de l'unité et de ses agents ne se discutait pas.

Dès le début de l'année 2004, la direction de l'unité avait annoncé une implication de chacun des agents à hauteur de 50 % de son temps de travail. Elle a mis en place à cette fin un roulement obligatoire permettant d'opérationnaliser ce partage du temps. Celui-ci a été majoritairement accepté, sans enthousiasme.²²⁷ La question semblait ainsi réglée : le projet d'entreprise bénéficiait d'une priorité de principe et impliquait tous les agents du CSB (volontaires ou non), mais la régulation se faisait via un roulement qui réservait 50% du temps de travail au contrôle.

Or, la place prise par la BA dans les préoccupations des agents, et dans leur emploi du temps aussi, s'est avérée croissante. Une évidence a bientôt été partagée, comme en témoigne cette exclamation récurrente en formation : « de toutes façons, la BA, on ne fait que ça ! ». Cette

²²⁵ Selon les responsables opérationnels, on ne peut aujourd'hui envisager de revoir les seuils à la baisse, les syndicats ne voulant pas entendre parler d'une mise en danger des agents de contrôle.

²²⁶ Entretien avec Laurent Galassi, coordinateur CSB de la Bus Attitude, le 21/10/2005.

²²⁷ Entretien avec Laurent Galassi, coordinateur BA du CSB, 21/10/2005.

phrase si fréquente et symptomatique n'exprimait pas qu'un ras-le-bol généralisé des agents. Parce que bon nombre de responsables opérationnels l'avaient faite leur, elle voulait aussi dire autre chose : la BA était devenue une contrainte *consommatrice de temps de production*. Elle s'inscrivait alors pour les responsables opérationnels mais aussi pour les agents de contrôle, en opposition à l'activité de production principale et traditionnelle et valorisée, à savoir le contrôle.

Les arguments entendus tant auprès des agents que des responsables opérationnels se recoupaient. Pour ces derniers, concrètement, l'organisation de la production se présentait, avec la mise en œuvre de la BA, selon les modalités suivantes :

- 1/ Les agents peu favorables à la BA avaient tendance à réduire leur disponibilité (absentéisme, jours de congés...) sur les services attribués à la BA ;
- 2/ La priorité accordée à la BA obligeait à démanteler les équipes de contrôle constituées s'il manquait des agents pour les « équipes en ligne »²²⁸ prévues ;
- 3/ Le contrôle classique, qui nécessite de plus grandes équipes (en fonction de l'Instance de Suivi de Secteur), s'en voyait d'autant plus réduit, notamment sur les lignes où le seuil fixé par l'ISS était le plus fort...
- 4/ Les agents qui remplaçaient leurs collègues absents, voyaient eux aussi leur activité de contrôle réduite, ce qui, sauf cas exceptionnel, ne les enchantait guère, en général et en fonction décroissante du temps qu'ils y avaient déjà consacré (ce dont témoignent des slogans comme « Bus Lassitude »).

²²⁸ « Equipes en ligne » est le nom des équipes, constituées de machinistes-receveurs et de contrôleurs, qui sont en mission BA.

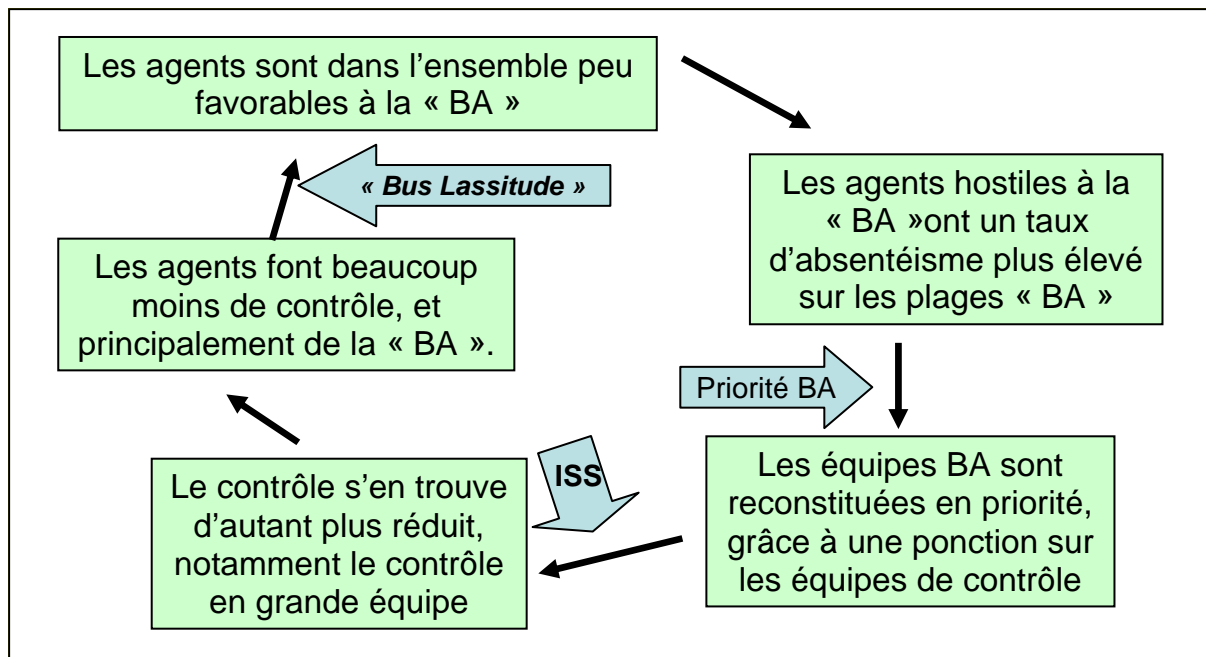


Figure 13: Le cercle vicieux de la Bus Attitude

Ainsi, pour les responsables opérationnels, la contrainte de la BA se mue facilement en cercle vicieux de baisse de la capacité de production de contrôle, et de démotivation des agents. Car pour les contrôleurs, leur implication dans la Bus Attitude, qui se traduit par du temps passé à une activité, se fait au détriment du contrôle (« leur métier »). Il y a là un jeu à somme nulle qui soutient le cercle vicieux.

Celui-ci doit se comprendre dans les termes d'une concurrence entre activités de production. En effet, la participation du CSB à la BA ne s'est pas faite uniquement selon les anticipations de la direction : à savoir celles d'un partage équitable du temps consenti, assorti d'un coup de pouce bienveillant pour le *projet d'entreprise*. Plutôt, selon des logiques de production et de motivation par rapport aux *activités de lutte contre la fraude* en présence. C'est bien la production de l'unité (en termes de lutte contre la fraude) qui a pris le dessus dans le jugement des acteurs du CSB.

On voit bien, à travers la question de la répartition du temps, comment la BA a rapidement quitté sa stature de projet d'entreprise, pour être interprétée au CSB comme une activité en concurrence avec les activités traditionnelles. Pour les acteurs du CSB, c'est donc bien une mise en question de la BA comme activité de lutte contre la fraude qui a pris le pas. Voyons comment cette mise en question s'est déroulée.

2. A la recherche du fonctionnement de la BA

A un niveau général, la BA a été définie dans des termes relativement vagues, par exemple comme un « état d'esprit ».²²⁹ Nous avons également pu constater certaines hésitations sur la définition de cet état d'esprit lorsqu'il était question de fraude. Par contraste, la description gestuelle de l'activité correspondante peut être parfois particulièrement précise. Ainsi, un document interne de mars 2004 donne une formalisation extrême des différentes tâches à réaliser par un agent en mission BA, dont voici un extrait :

« *En statique:*

- *arriver vers l'abri-bus de face ;*
- *faire ostensiblement une fois le tour de l'abri-bus, en arrivant ;*
- *(...) dire bonjour au machiniste... ».*

Pour autant, je n'ai pas observé sur le terrain une mécanique aussi bien réglée. Les hésitations des agents de contrôle, notamment, étaient manifestes quant à ce que « faire de la BA » voulait dire – puisqu'il ne suffisait pas « d'être en BA ». C'est en effet un des enseignements de la clinique de l'activité, de ne pas se contenter du « but immédiat de l'action » (en l'occurrence les tâches) pour saisir le sens du travail. Celui-ci émerge en fait du rapport entre le but immédiat et le « mobile » qui invite à l'action (en l'occurrence la lutte contre la fraude) (Clot & Litim, 2003). Observons cette mise en rapport, en suivant le sens que la nouvelle activité a pu prendre au regard de la lutte contre la fraude.

2.1. La BA parmi les autres modes opératoires du contrôle

Interroger la BA comme activité de lutte contre la fraude n'est pas séparable d'une description des autres activités ayant la même mission. Une activité ne prenant sens qu'au regard d'autres activités possibles, on ne doit pas se restreindre à ce qui est visiblement fait – ce serait oublier le réel de l'activité.²³⁰ Nous tâcherons de poursuivre dans cette direction.

²²⁹ « Adoptons la Bus attitude. C'est avant tout un état d'esprit, une nouvelle démarche à adopter pour mieux vivre le bus. » (*L'état d'esprit Bus Attitude*, n°0, janvier 2003). L'équipe projet Bus Attitude a elle-même reconnu que la BA avait été « intellectualisée » : « il faut définir simplement ce que fait une équipe dans un Bus » (*Synthèse des entretiens et prochaines étapes*, Document de Travail, 18/11/2004).

²³⁰ Ainsi, « l'activité est le lieu d'un conflit entre plusieurs actions possibles ou impossibles, mais de toutes façons rivales. (...) En distinguant l'activité réalisée du réel de l'activité, la clinique de l'activité veut rendre compte des conflits qui donnent du sens. Le réel de l'activité est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir (...), ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pourvoir faire ailleurs, mais aussi

Nous articulerons ainsi les observations réalisées directement à propos la nouvelle activité (dans le bus, en salle de formation, en pause, en entretien...) avec celles réalisées à propos des types de contrôle déjà « rôdés » lorsque j'arrivais au CSB. Ces dernières observations concernent les agents du NST et du SDL, d'une part, et les contrôleurs du CSB d'autre part. Nous parlerons de « contrôle attentionné » pour les premiers, et de « contrôle répressif » pour les seconds.

Il s'agit des deux types principaux de contrôle sur le réseau de surface de la RATP.²³¹ Concernant les agents du CSB, nous laissons de côté le contrôle civil, rencontré au chapitre précédent, car cette technique, en plus d'être marginale du point de vue des effectifs, n'est est une déclinaison du contrôle répressif.²³² Il en va de même pour les agents de sécurité, qui à proprement parler se greffent sur le contrôle répressif, bien plus qu'ils n'instituent un mode particulier de lutte contre la fraude.²³³

Le tableau ci-dessous précise les modes de répartition des contrôleurs et des machinistes-receveurs entre les différentes activités de contrôle. Le lecteur peut déjà remarquer que l'intrication des effectifs place la Bus Attitude dans une position équivoque, entre le contrôle répressif, aux effectifs duquel elle a recours, et le contrôle attentionné, dont elle partage les principes d'organisation sans avoir un collectif aussi stable.

paradoxalement ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire, ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire » (Clot & Litim, 2003).

²³¹ Nous nous focalisons évidemment sur les types de contrôle ayant perduré jusqu'à la mise en œuvre de la Bus Attitude. Nous n'évoquons ni le contrôle chimique des années 30, ni les Groupes Mobiles de Contrôle des années 1980, dont l'existence n'a pas été pérennisée.

²³² Les contrôleurs en civil, après une longue absence, ont été progressivement réintroduits au début des années 2000 dans les bus, notamment pour être présents sur le réseau Noctambus. Lorsqu'ils contrôlent, les membres d'une équipe se répartissent dans le bus incognito, puis d'un commun accord, se tournent vers les voyageurs qu'ils ont repérés. Ils opèrent de façon ciblée et verbalisent le plus discrètement possible. Ils recommencent ensuite après un petit temps.

Si le déroulement est de fait très différent, les objectifs de ce type de contrôle sont globalement les mêmes que ceux du contrôle classique. Les agents en civil, moins d'une cinquantaine pour tout le réseau en 2004, sont d'ailleurs issus du contrôle classique, dont ils sont en quelque sorte une élite et partagent en tout cas, autant que j'ai pu en juger en les observant, les mêmes valeurs et convictions quant à la lutte contre la fraude.

²³³ L'histoire de la lutte contre la fraude a montré que ces agents sont apparus lorsque la dimension « sécuritaire » de la lutte contre la fraude s'est fait plus pressante. Pour autant, ils ne constituent pas de groupe isolé du groupe des contrôleurs du CSB. Il y a plutôt un arrangement qui voudrait que ces spécialistes de la sécurité se joignent aux contrôleurs, pour les assister dans des contextes jugés difficiles. Ainsi, les équipes civiles contrôlant la nuit sont systématiquement accompagnées par un ou deux agents de sécurité détachés au CSB.

Type de contrôle	Contrôle répressif	Bus Attitude	Contrôle attentionné
Composition des équipes	Equipes de contrôleurs	- Equipes mixtes (contrôleurs / machinistes-receveurs) - Il y a en général au moins un contrôleur dans chaque équipe	
Origine des agents	Contrôleurs recrutés et formés au CSB	- Contrôleurs du CSB alternant quotidiennement avec le contrôle répressif - Machinistes-receveurs alternant quotidiennement avec la conduite - Pas de volontariat	- Contrôleurs détachés du CSB (pour une durée indéterminée) - Machinistes-receveurs en alternance à la conduite (1 mois / 1 mois) - Volontariat

Tableau 3: Composition des équipes et origine des agents selon les types de contrôle

La description prendra les tâtonnements et les hésitations des contrôleurs et leur encadrement comme fil conducteur. Nous donnerons à voir au lecteur la façon dont l'activité BA s'est trouvée discréditée, au terme d'un dialogue avec deux types de contrôle déjà présents sur le réseau de surface. Quatre temps successifs permettront de comprendre comment la BA a été comparée par les acteurs de terrain aux deux pôles représentés par les contrôles répressif et attentionné. La comparaison s'est faite par rapport à : leur cible ; la réponse proposée ; les moyens mis en œuvre ; et l'évaluation de leur action.

2.2. Quelle cible pour quel contrôle ?

2.2.1. Les « fraudeurs » et les contrôleurs du CSB

Les contrôleurs²³⁴ sont chargés de la « lutte contre la fraude », et donc selon eux des « fraudeurs ». Ce qui semble une évidence pour une majorité d'entre eux repose en fait sur une hypothèse forte. Celle selon laquelle il conviendrait de sanctionner les personnes ayant fraudé, sous peine de faire croire à tous à l'impunité du déviant. Ce double objectif de dissuasion et de répression passe par une focalisation sur les « fraudeurs », et une attention

²³⁴ Nous désignons par « contrôleurs » les agents se réclamant de la technique répressive. En effet, bien que les agents du NST et du SDL réalisent en pratique également un certain type de contrôle, ils ne sont pas appelés comme tels à l'intérieur de la RATP. On peut y voir l'effet d'une identité forte, ou encore un arrangement à toutes fins pratiques : les équipes du NST et du SDL sont composées à la fois de machiniste-receveurs en alternance à la conduite, et de contrôleurs du CSB ; et le terme de contrôleur sert donc à distinguer les origines des agents dans l'équipe.

moindre aux autres voyageurs – ceux qui sont en règle. Pour ancrer la « peur du gendarme », il est indispensable de sanctionner les « fraudeurs » - qui sont les « clients » dans la terminologie des contrôleurs.

L'opposition entre « fraudeurs » et voyageurs en règle se double d'une distinction nette entre les différentes catégories de « fraudeurs » ; les plus durs d'entre eux (un indice en étant la violence dont ils font preuve) donnant le plus de prestige aux contrôleurs qui les verbalisent. De ce point de vue, l'opposition entre Paris et la banlieue est très forte. Les contrôleurs considèrent en effet qu'*intra muros* (secteurs 7 Sud et 7 Nord, ce dernier étant moins visé), il s'agit du « Club Med », puisque les clients ne sont pas violents ; par-delà le périphérique, et notamment sur le secteur 2 (couvrant la banlieue nord, grossièrement : à l'est de Nanterre et à l'ouest d'Aubervilliers), il y a par contre un « vrai » travail à réaliser.²³⁵

Cette opposition, bien que discutable (les contrôleurs des secteurs parisiens précisent souvent que si la violence est moins physique, elle n'en existe pas moins et que les « clients » parisiens savent en jouer sur un registre symbolique), nourrit particulièrement l'imaginaire des contrôleurs, et fonde la représentation de ce qu'est la véritable « lutte contre la fraude ». Derrière la métaphore vacancière, il y a la conviction que la « lutte contre la fraude » s'occupe non seulement des « fraudeurs », mais surtout des vrais, des durs, des récalcitrants.

2.2.2. Les voyageurs payants du contrôle attentionné

Les agents du NST et du SDL témoignent d'une autre anticipation des comportements. Prenant acte de la mauvaise image du contrôle traditionnel auprès des voyageurs, dont rendent compte la plupart des enquêtes de satisfaction réalisées et diffusées par le département Commercial, ils ont recours à une interprétation des chiffres de la fraude (qui s'élève à environ 15%), apparue au tournant des années 2000. Cette interprétation répartit les voyageurs en trois catégories : 5% de fraudeurs « durs », 10% de fraudeurs « mous » ou « opportunistes » ; ce qui donne 85% de « voyageurs payants ».

Ainsi, c'est bien plus auprès des « voyageurs payants » et des fraudeurs « mous » qu'ils situent l'enjeu de la lutte contre la fraude, ce qui constitue une révolution par rapport au contrôle traditionnel. Le contrôle attentionné opère un triple renversement :

²³⁵ Le parallèle est fort avec les métiers de la police, dans lesquels le vrai criminel (et non le petit délinquant) procure le « vrai travail » (Boussard et al., 2006; Monjardet, 1985).

- Premier renversement : non plus se focaliser sur le contrevenant, mais plutôt sur le voyageur, en le traitant comme un client, sinon actuel du moins en devenir. Il y a là un dédoublement de la catégorie de client : d'une part ceux qui le sont déjà, et dont il faut pérenniser le comportement ; et d'autre part ceux qui ne le sont pas encore mais pourraient le devenir.
- Deuxième renversement : ne pas mettre au premier plan la seule efficacité du contrôle, comprise suivant des critères de « nettoyage »²³⁶ d'un bus, mais prendre en compte avant tout l'ambiance à bord du bus, de façon à éviter un effet « chape de plomb » propre selon eux au passage des contrôleurs.
- Enfin, dernier renversement : il faut prêter attention non pas à la récurrence éventuelle des comportements de fraude, mais plutôt à celle des comportements conformes, qu'il s'agit de conforter et de légitimer, sous peine d'un découragement de la part des voyageurs en règle (première catégorie de « client »).



Figure 14: Agent du NST aidant un voyageur

2.2.3. Changer de « client » pour la BA ?

De ce point de vue, la BA est très proche du contrôle attentionné. Cela n'est pas surprenant quand on connaît la généalogie de ce projet. La continuité est d'ailleurs la plus manifeste, entre Nouveau Service Tram et Bus Attitude, si l'on s'en tient aux objectifs des équipes « en ligne ».²³⁷

Pour autant, si du côté des agents du NST et du SDL, l'adhésion à cette partition du public est totale, on ne peut en dire autant des contrôleurs du CSB en mission BA, censés détacher leur attention du « fraudeur » pour considérer un nouveau type de « client » : le « voyageur payant ». L'encadrement a cherché à favoriser ce transfert par la diffusion de situations standardisées à valeur exemplaire, véritable déclinaison pédagogique des principes d'action de la Bus Attitude.

²³⁶ Les contrôleurs entendent par là que tous les voyageurs ont été contrôlés et éventuellement verbalisés ; ils sont dès lors sûrs que plus aucun voyageur n'est en situation irrégulière, et le bus est donc « propre ».

²³⁷ Ce terme, bien que théoriquement réservé aux équipes « en mission BA », désignait souvent aussi les équipes du SDL. Tout au long de mes observations sur le secteur 5 (celui de la ligne TVM), la frontière n'est pas apparue très clairement entre la BA et le SDL. La proximité des missions attribuées dans le cadre de ces activités est à relier à la proximité géographique (le même bâtiment préfabriqué), et à la communauté de l'encadrement mobilisé (le même que celui qui avait mis en place le SDL).

En formation ou sur le terrain, les agents évoquaient fréquemment le personnage de « la grand-mère ». Celle-ci occupait les discours de l'encadrement (« on nous dit de... »), et avait donné corps à l'état d'esprit que l'on attendait des agents dans leur relation aux voyageurs. Typiquement, la grand-mère était faible et avait besoin d'assistance. Typiquement l'agent était censé, face à un besoin d'une telle évidence (pour lui et pour les autres voyageurs), aider la « grand-mère à porter son sac ».

Une telle exemplarité, si elle décline parfaitement ce que peut et doit être l'état d'esprit promu par la BA, ne semblait pas à même pour les agents d'occuper leur journée de travail. A les entendre, ce personnage emblématique, même en le retrouvant sous d'autres formes (les problèmes de charge ne sont pas l'apanage des seules « grand-mères » et en pratique, les agents rencontrent aussi des voyageurs handicapés et des mères avec une poussette ...), relevait plus de l'événement que de la régularité. En contestant le caractère convaincant du personnage, les agents soulignaient malicieusement la contradiction forte entre sa prégnance dans les discours, et la faible fréquence de son apparition sur le terrain.²³⁸

Il y a là une première rupture pratique par rapport au contrôle attentionné. La spécialisation géographique était une caractéristique importante des expérimentations menées jusqu'alors : elle permettait de familiariser sur une même ligne, les agents à leur public (ils reconnaissent les « habitués »), et inversement le public aux agents. La conséquence en est que ces derniers, au contraire des contrôleurs en mission BA, n'avaient pas que des personnages désincarnés pour penser leur activité. Pour eux, les voyageurs en situation régulière étaient en chair et en os – comme les « fraudeurs » pour les contrôleurs du CSB.

2.3. Quelle réponse apporter aux écarts de comportement ?

2.3.1. La répression par le PV

Lorsque la cible de l'action est clairement désignée, la réponse à apporter au problème se déduit assez facilement. Ainsi, en se focalisant de leur côté sur les « fraudeurs », les contrôleurs du CSB traitent d'infractions tarifaires : le voyageur contrôlé a-t-il un titre en règle ? Possède-t-il les justificatifs nécessaires, etc. ? Cela ne signifie pas qu'un contrôleur de

²³⁸ Cette rareté soulignée des rencontres avec la « grand-mère » peut se comprendre également comme un refus de réduire les voyageurs à une figure d'assisté impuissant.

type répressif ne prête jamais attention aux raisons des infractions : méconnaissance de la tarification ou du réseau, situation sociale précaire du voyageur, etc...²³⁹

La plupart du temps cependant, dans la définition que les contrôleurs donnent de leur fonction, cette attention aux bonnes raisons de l'infraction n'est pas un *leitmotiv* ; tout au plus, elle est subordonnée à l'objectif de la verbalisation. Et de fait, cette dernière est perçue par eux comme ce qui donne une crédibilité à leur parole, même lorsqu'il s'agit de ne pas simplement « mettre une amende ». Pour l'ensemble du CSB, la sanction est la preuve pour les voyageurs du risque qu'ils encourent à ne pas adopter un comportement adéquat.

La verbalisation peut prendre deux formes principales. Dans le premier cas, le contrevenant accepte de régler immédiatement au contrôleur le montant légalement fixé pour réparation. Le contrôleur ne relève alors pas son identité, et lui délivre simplement une Quittance de Paiement (QP) certifiant que le contrôleur a reçu la somme nécessaire. Dans le cas contraire, le contrôleur relève alors son identité et lui rédige un Procès-Verbal (PV) dont il lui remet un double. Le contrevenant dispose d'un certain temps pour s'acquitter du règlement.

Il existe également la possibilité pour le contrôleur de recourir au « Sans-Suite », un imprimé qui officialise l'indulgence du contrôleur, ou encore au Forfait de Régulation. Cette dernière solution consiste pour le contrôleur à décider de façon discrétionnaire du montant que l'infractant devra acquitter. Il s'agit d'une pratique véritablement exceptionnelle. Le Sans Suite comme le Forfait de Régulation sont statistiquement négligeables dans la pratique des contrôleurs (comme des agents du NST et du SDL d'ailleurs).

Au CSB, le PV occupe la première place, tant d'un point de vue symbolique (c'est la référence terminologique dominante et évidente dans le vocabulaire de la « lutte contre la fraude ») que dans les faits (les QP sont bien moins fréquentes que les PV). Il est également valorisé de « faire une QP », car le montant de l'amende est encaissé directement ; et

²³⁹ Ne serait-ce que dans un souci d'efficacité, les contrôleurs accordent la plupart du temps un minimum de crédit aux explications du voyageur en infraction ; cela facilite la verbalisation en permettant une rencontre au moins partielle des points de vue. A titre de contre-exemple, particulièrement extrême certes, au cours d'une verbalisation à laquelle j'ai assistée²³⁹, le refus d'un contrôleur de reconnaître un tant soit peu la raison donnée par le voyageur (« nous avons déjà eu une amende dans le métro, nous voulons simplement rentrer chez nous ») a conduit à une opposition frontale. Les contrôleurs ont été finalement contraints de recourir aux forces de l'ordre, après immobilisation du bus pendant plus de quinze minutes...

Inversement, la verbalisation devient parfois le cadre d'une pédagogie des bonnes pratiques sur le réseau, par exemple dans le cas des « habitués ». Ce terme désigne les infractants que les contrôleurs rencontrent fréquemment, qui appartiennent souvent à certaines catégories sociales, comme les chômeurs, SDF ou RMistes. Ces catégories regroupent un public captif et non solvable, souvent en situation d'infraction. Les contrôleurs, lorsqu'ils constatent l'accumulation des infractions et qu'ils en comprennent les raisons liées à la situation de ces voyageurs, mentionnent parfois la possibilité de demander aux services sociaux des « chèques mobilité », qui permettraient aux contrevenants de voyager en situation régulière.

inversement, il serait mal venu pour un contrôleur de recourir trop fréquemment au « Sans Suite » ou au « Forfait de Régulation », car cela pourrait indiquer un manque de fermeté (absence de sanction ou sanction moindre).

Ces critères, qui du point de vue des contrôleurs, permettent d'évaluer une habileté et une adéquation professionnelles, en jaugeant à la fois la capacité et la volonté d'obtenir de l'argent, recoupent largement ceux de l'encadrement. Pour les responsables opérationnels en effet, le montant collecté est un signe du travail réalisé, à destination de leur hiérarchie mais aussi à toutes fins pratiques – pour distinguer les agents qui travaillent des autres... Ainsi, les critères des contrôleurs et ceux de l'encadrement, dans la mesure où ils se recoupent, entretiennent la logique de sanction du contrôle répressif. Nous y reviendrons.

2.3.2. La démarche réparatrice du contrôle attentionné

En se souciant plus largement des voyageurs, les agents du NST et du SDL considèrent en revanche une gamme plus large de comportements. Cela les amène à privilégier une logique de réparation à la logique de la sanction, ce qui constitue une rupture forte par rapport au contrôle répressif. Bien sûr, la question du paiement est importante, et on peut même dire que le SDL et le NST anticipent en s'intéressant à la validation – à la légitimation de laquelle les agents consacrent une bonne partie de leur temps de travail. Mais ils essaient d'agir également sur le respect des voyageurs pour le machiniste, ou encore sur leurs modalités de paiement, via la promotion fréquente des abonnements²⁴⁰...



Figure 15: Agent du NST expliquant la validation à une voyageuse

Les agents du NST et du SDL se démarquent également des contrôleurs par leur réaction aux écarts de comportement constatés. Lorsque ces derniers ont essentiellement recours à la sanction pour punir les infractions, les réactions des agents du NST ou du SDL se font plus graduelles et moins définitives. Les agents ne verbalisent que dans les cas qu'ils jugent extrêmes – ainsi d'un voyageur qui se retrouvait sans ticket pour la septième fois (« il ne faut pas se foutre de nous »).

²⁴⁰ Intégrale et Imagine'R sont pour la RATP les titres de transport les plus commodes pour les voyageurs et, dans le même temps, les plus sécurisants en termes financiers...

Le plus souvent toutefois, les agents cherchent une alternative au PV et opèrent par réparation avec le voyageur en infraction. La métaphore de la réparation, qui relève de notre propre usage, sert ici à suggérer la proximité de l'optique de la « relation de service » (Goffman, 1968) et la distance vis-à-vis de celle de la répression. Doté du même outillage réglementaire et des mêmes possibilités de verbaliser, face à un écart de conduite, l'agent cherche dans un premier temps soit les raisons de cet écart (titre inadapté notamment), soit la démonstration publique d'un accord après-coup aux règles d'usage du transport en commun (« allez acheter un ticket auprès du machiniste »).

2.3.3. Faut-il verbaliser en BA ?

La verbalisation apparaît ainsi comme un marqueur identitaire fort. Il permet de distinguer le contrôle répressif du contrôle attentionné. Mais pas seulement ; et la BA a également été évaluée par rapport à la possibilité ou non de verbaliser. Ainsi, alors que j'accompagnai pour la première fois une équipe du SDL²⁴¹, son responsable évoqua spontanément sa différence nette d'avec les contrôleurs du CSB.

Il n'avait pas pour eux une estime très profonde. Au contraire du CSB, le SDL savait, à l'entendre, faire face aux situations difficiles, n'était pas à la recherche « d'affaires ». Ceci marquait à ses yeux la distance nette qui le séparait des contrôleurs répressifs. De façon tranchée, on peut en rendre compte en proposant l'analogie « méchant » et « gentil », relativement structurante dans le milieu du contrôle.

Mais la présentation du SDL ne s'en tint pas là. Il manquait une autre frontière, celle qui sépare les « naïfs » des « efficaces ». Cette frontière, c'était le recours possible à la verbalisation : « la BA, ils ne peuvent pas verbaliser. Nous, on peut le faire quand on en a besoin, si quelqu'un se fout de nous, au bout de plusieurs fois. » La définition du SDL prenait sens dans un positionnement intermédiaire entre le CSB et la BA, positionnement qui se caractérisait finalement en fonction du recours à la verbalisation et de son usage.

Cet épisode paraît d'autant plus symptomatique qu'il fait écho aux hésitations des agents du CSB en mission BA. Nul besoin d'avoir une oreille très attentive en effet, pour savoir ce qui a fait l'actualité de la Bus Attitude au sein de cette unité, au cours des quelques mois qu'a duré ma présence. Le point principal de controverse a été la question de la verbalisation : « peut-on verbaliser en BA ? ».

²⁴¹ Suivi terrain du 23 septembre 2004.

Il est difficile de savoir si la verbalisation était *vraiment* autorisée ou non par l'encadrement. La réponse était hors de ma portée : j'étais observateur auprès des contrôleurs et n'ai pas assisté aux réunions d'encadrement relatives à cette question. De plus, une vérification s'expose toujours au risque non négligeable d'une rationalisation *ex-post*. Retenons en tout cas l'hésitation des agents de terrain, qui signale une difficulté à comprendre la réponse de la BA à la fraude – difficulté inexistante en ce qui concerne le contrôle attentionné.

L'incompréhension des agents est apparue au cours de leurs interactions avec les voyageurs. Au cours de ces rencontres apparemment assez fréquentes, auxquelles les contrôleurs faisaient en tout cas un large écho, des voyageurs plus récalcitrants que d'autres auraient refusé de suivre les « règles du savoir voyager » préconisées par la RATP et rappelées par les agents. Les limites de l'incitation au respect des règles sont alors apparues, bon nombre d'agents en mission BA ne parvenant pas à trouver de solution.

La difficulté à réellement faire respecter les règles de la Bus Attitude concernait toute l'équipe. C'est-à-dire également les machinistes receveurs, qui la composaient partiellement. Elle était cependant plus difficilement vécue par les agents originaires du CSB, ce que l'on peut comprendre en relation avec leur possibilité traditionnelle de verbaliser.

Dans la plupart des secteurs, la clarification n'a pas tardé. L'ensemble de l'encadrement a relayé les messages suivants : il est tout-à-fait autorisé de verbaliser en mission BA ; et la BA n'est pas un contrôle sans verbalisation. Mais cette annonce a seulement déplacé la controverse, focalisant l'attention des agents sur les moyens de verbaliser. La possibilité (autorisation) de verbaliser n'était à leurs yeux qu'une chimère, si elle n'allait pas de pair avec la possibilité (capacité) de verbaliser : de quels moyens disposaient-ils ?

2.4. Les moyens d'une réponse

2.4.1. Des équipes nombreuses pour réprimer

La principale difficulté d'une verbalisation en BA tient à la petite taille des équipes constituées. Pour les contrôleurs, la taille des équipes n'est pas anecdotique : elle est régie par l'Instance de Suivi de Secteur, dont nous avons déjà parlée. Le fonctionnement inflationniste de cette instance est caractéristique d'un schéma de compréhension du contrôle qui lie la capacité de contrainte à la présence humaine. Cette dernière est évaluée en fonction de la force qui lui est effectivement et symboliquement associée. Les contrôleurs du CSB ont

tendance à associer l'efficacité de leur action à la composition plus ou moins masculine de leur équipe d'une part, et à sa taille de l'autre.

La prégnance des valeurs viriles correspond à une volonté de dissuasion par la force démontrée. Il est ainsi fréquent d'entendre dire par des contrôleurs, parfois même par des femmes, qu'une « femme équivaut, pour le contrôle, à la moitié d'un homme ». Cette affirmation est nuancée parfois par des commentaires qui soulignent la contribution spécifique des femmes pour prévenir ou désamorcer les conflits.

Cette représentation conflictuelle du contrôle se concrétise par une tendance inflationniste des équipes – du moins par une angoisse face à la diminution de leur taille. J'ai pu assister, sur le Trans Val de Marne, à un débriefing symptomatique de ce mécanisme.²⁴² Une équipe du CSB, composée de 10 contrôleurs, avait été prise dans une altercation avec échange de coups, et avait interrompu son service pour débriefer. Cette pratique sert à éviter que la tension des agents, suite à une précédente altercation, ne provoque des conflits dans les contrôles à venir. A cette occasion, les contrôleurs peuvent revenir collectivement sur l'incident, et réfléchir au fonctionnement de l'équipe au cours des contrôles.

Dans ce cas, la conclusion unanimement ressortie du débriefing avait trait à la taille de l'équipe. Selon les contrôleurs, ce que démontrait l'incident, c'était l'insuffisance du nombre, empêchant de faire face à de telles situations. La nécessité d'augmenter la taille des équipes leur semblait clairement démontrée.

2.4.2. Une approche plus souple en contrôle attentionné

Ce raisonnement est intéressant car il est structurant de la pratique répressive. C'est sa remise en cause qui avait amené les petites équipes du NST sur la ligne T1. Cette dernière conjugait une forte fraude et une forte conflictualité, et les équipes de contrôle du CSB n'y venaient pas à moins de 10 opérateurs. Au contraire, la technique attentionnée qui a été élaborée dans ce contexte repose sur des équipes ne comptant pas plus de quatre agents.

Il existe plusieurs méthodes de contrôle.²⁴³ La plupart des interventions combinent contrôle itinérant (alors que le bus roule), contrôle à la montée (lorsque les voyageurs montent dans le bus à un arrêt) et contrôle « à la chute » (lorsque les voyageurs descendent du bus). Il est

²⁴² Suivi terrain du 27 octobre 2004.

²⁴³ Voir en annexes la liste de ces méthodes de contrôle.

souvent difficile de rattacher une intervention exclusivement à une méthode.²⁴⁴ Mais pour le contrôle répressif comme pour le contrôle attentionné, une méthode de contrôle ressort plus particulièrement, qu'on prenne en compte le temps qui y est consacré ou le prestige symbolique qu'elle reçoit.

Ainsi, les méthodes auxquelles ont recours les équipes du SDL et du NST sont principalement :

- du contrôle itinérant : le bus ou le tramway roulant, les agents passent voir les voyageurs, de préférence de l'avant vers l'arrière, laissant délibérément un certain temps aux contrevenants situés à l'arrière, pour descendre ou régulariser leur situation²⁴⁵ ;
- du contrôle à la montée : dans ce cas, les agents se tiennent à côté d'une porte, à l'intérieur du bus, et accueillent chaque voyageur qui pénètre dans le bus ou le tramway.

Ces méthodes de contrôle employées génèrent une tension très différente dans le bus.²⁴⁶ L'avantage qu'en retire le contrôle attentionné est qu'il devient possible d'intervenir sur toute la ligne. Les agents se disent fiers de pouvoir aller dans les « cités », contrairement aux contrôleurs et du fait de leur présence continue et plus douce.

Elles génèrent un certain type de relations, définissant un espace des possibles pour les interactions avec les voyageurs. Les agents du SDL ou du NST profitent du temps qu'ils peuvent prendre pour entrer le plus souvent possible en contact avec les voyageurs. Dans la mesure où leur objectif n'est pas de contrôler tous les voyageurs, ils cherchent en permanence à inciter au comportement adéquat, du point de vue de la RATP. Lorsqu'ils pensent qu'un voyageur est bien disposé, ils n'hésitent pas à user de l'humour et d'une certaine bonhomie, ou à témoigner d'une grande sollicitude. Ils ne refusent pas non plus l'occasion d'échanger quelques propos sans conséquence, si ce n'est, pensent-ils, une image de l'institution et une ambiance améliorées.

²⁴⁴ Il est fréquent qu'un contrôle dure un certain temps, pour différentes raisons. Un contrôleur peut être en cours de verbalisation, et son équipe doit alors l'attendre, ou bien l'équipe peut utiliser le bus pour se rendre à un point précis du réseau (une correspondance par exemple pour trouver un autre bus qu'elle souhaite contrôler). Dans ces différents cas, le bus poursuit son trajet, et les agents contrôlent à la montée et en itinérant, alors que leur intervention était initialement une chute. Des combinaisons (chute + itinérant) existent, mais ne rendent pas compte de tous les cas possibles, et le chef d'équipe devant qualifier sur sa feuille de route l'intervention effectuée, doit parfois choisir la méthode la plus proche du travail effectué.

²⁴⁵ L'hypothèse selon laquelle l'arrière d'un bus est toujours plus dangereux que l'avant d'un bus est commune aux contrôleurs et aux agents du NST et du SDL. Ceux-ci sont de ce fait plus méfiants vis-à-vis de cette zone, dans laquelle on rencontrerait plus de problèmes...

²⁴⁶ Nous qualifions l'ambiance à bord du bus à partir des impressions des agents et du ressenti de notre observation. Les enquêtes marketing et certains indicateurs (nombre d'agressions...) vont dans le même sens.



Figure 16: Photos de contrôles suivant différentes techniques

De gauche à droite : deux photos de contrôle en itinérant ; contrôle à la chute à la gare de Saint Maur Créteil ; contrôle à la montée. Toutes ces photos ont été prises à l'occasion de la revue de projet TVM.

2.4.3. Comment faire face aux situations difficiles en BA ?

Rien ne s'opposait en théorie à ce que les équipes Bus Attitude agissent de la sorte. Bien des objectifs du projet (la pédagogie, l'ambiance dans le bus) demandaient de telles aptitudes relationnelles. Et pourtant, alors qu'on observe ces aptitudes sans difficulté en contrôle attentionné²⁴⁷, les agents de la BA ont peiné à en faire la démonstration. Passons sur le cas des machinistes-receveurs, pour qui la sortie de la cabine de conduite impliquait de passer d'une relation comparable à la relation de guichet, à une expertise de la prise de contact dans l'espace public du bus.

Les agents BA issus du CSB, eux, avaient l'habitude de ce rôle dans le bus. Cela dit, le contraste était fort entre les pratiques supposées de la BA d'un côté, et de l'autre celles du CSB, axées principalement sur la « chute », seule méthode permettant un véritable « nettoyage » du bus. L'habileté relationnelle est là aussi manifeste, mais correspond le plus souvent au cadre de la verbalisation. C'est-à-dire au cadre d'une interaction conflictuelle de façon latente, puisque le voyageur en infraction est sous le coup d'une perte, qu'elle soit symbolique – l'image de « fraudeur » rebute la majorité des voyageurs –, temporelle – la verbalisation pourrait faire manquer un rendez-vous –, ou économique. Le contrôleur doit réussir à amener le plus paisiblement possible (tout en conservant une optique de fiabilité des renseignements collectés) la personne en infraction à la verbalisation. Autant dire que bonhomie et propos anodins ne sont pas monnaie courante dans ce cadre...

²⁴⁷ Bien que diversement démontrées par les membres de l'équipe. Au cours de mes observations, j'ai toujours suivi des équipes dont au moins 2 agents s'avéraient particulièrement à l'aise dans le domaine relationnel.

En somme, pour les contrôleurs du CSB en mission BA, l'équation était, telle quelle, insoluble. Ils éprouvaient des difficultés à basculer dans un mode relationnel propice au contrôle attentionné, correspondant aux objectifs du projet. D'autre part, ils ne pouvaient conserver leur mode opératoire traditionnel puisque les équipes, en plus d'être mixtes, avaient été réduites à un niveau inférieur au seuil fixé par l'ISS pour pouvoir contrôler. Comment s'adapter, dès lors, aux situations difficiles qui se présentaient, régulièrement ?

Un dispositif d'assistance était prévu pour traiter les cas difficiles, que ne pouvait résoudre le machiniste-receveur (qui était seul dans le bus). Il s'agissait de réussir à concentrer les forces des effectifs de la BA sur une situation particulière et à la demande du machiniste-receveur en difficulté, ou également à la demande des équipes en ligne qui n'estimaient pas pouvoir faire face à une situation.

Concrètement, une des équipes présentes sur le terrain était réservée pour l'intervention. Elle avait la plupart du temps une feuille de route qui prévoyait son parcours sur le réseau, comme pour les autres équipes ; mais tout appel était prioritaire. Certaines équipes restaient dans le véhicule qui leur était attribué et attendaient la demande d'intervention. Voici la description d'une des interventions observées, dont le déroulement est assez typique.²⁴⁸

L'équipe suivie ce jour-là comportait 4 agents. Elle avait été appelée par un machiniste, à qui un voyageur avait refusé de présenter un titre. Elle a rapidement rejoint le rendez-vous fixé avec le machiniste-receveur par radio (en moins de cinq minutes), et est montée dans le bus. Après un échange avec le machiniste-receveur, le responsable de l'équipe (qui était également le contrôleur le plus expérimenté) s'est tourné vers la personne en infraction, et lui a dressé en quelques minutes un procès-verbal.

Cette intervention s'était déroulée rapidement et sans heurt. Mais les échos que j'ai eus d'autres interventions n'ont pas tous été positifs, et bien des agents ont témoigné du fait qu'ils ne savaient pas vraiment quoi faire, lorsqu'ils intervenaient dans le cadre d'une situation conflictuelle. La situation décrite ne présentait en effet pas de difficulté particulière, selon les critères usuels des contrôleurs, puisqu'elle prenait place dans un beau quartier (à proximité de la Place de l'Etoile), et concernait une personne âgée.

Aux doutes des contrôleurs se sont ajoutés ceux des machinistes-receveurs eux-mêmes, qui aux dires de l'encadrement et des contrôleurs faisaient peu appel au dispositif d'assistance. Cela se justifiait parfois par des problèmes de moyen à disposition, mais le plus souvent par des problèmes de coordination entre les différents acteurs. Ces deux facteurs entraînaient des

²⁴⁸ Suivi terrain du 01 Décembre 2004.

délais d'intervention pouvant atteindre le quart d'heure, ce qui est bien trop long du point de vue du machiniste.

Les contrôleurs mentionnaient quant à eux parfois des appels à tort et à travers de la part des machinistes-receveurs, qui n'évaluaient pas bien la situation - du point de vue des contrôleurs. Cela amenait ces derniers à se déplacer pour un problème sans importance.

Dans la mesure où le dispositif n'a pas toujours bien fonctionné, d'aucuns se sont de fait rabattus sur une version allégée de l'incitation au respect des règles. La justification qui m'en était donnée, à la pause des formations ou au cours du suivi des agents dans leur travail, était la suivante : puisqu'il n'est pas possible de faire respecter les règles que nous sommes censés incarner, mieux vaut ne pas se mettre en situation de devoir battre en retraite, et concentrons-nous sur les missions qui ne risquent pas de nous placer en porte-à-faux, comme l'accueil, la présence et l'assistance.

2.5. L'évaluation de l'action

Le dispositif d'assistance oriente donc la nouvelle activité vers des missions que les agents définissent eux-mêmes de façon négative - celles qui ne les placent pas en porte-à-faux. Notons d'ailleurs qu'en cas de fonctionnement efficace du dispositif d'assistance, les contrôleurs auraient été placés dans une situation paradoxale. Coincés entre le « passage de relais au machiniste-receveur » et le recours au dispositif d'assistance, quel aurait donc bien pu être leur rôle dans le bus ?²⁴⁹

Ainsi, les précisions relatives au fonctionnement de la BA n'apportent pas de réponse à une question latente : que produit-elle ? Une ambiance ? De la sécurité ? Une meilleure qualité de service ? Quant à eux, les contrôles répressif et attentionné disposaient de théories bien établies à propos de leur contribution à la lutte contre la fraude. De quelle façon les uns et les autres évaluaient-ils leur action ? Comment estimaient-ils apporter une réponse à la fraude ?

²⁴⁹ Définir la mission des équipes BA comme un passage de témoin ou encore comme consistant à favoriser la « montée en puissance » du machiniste-receveur, nous semble en effet relever d'une contradiction particulièrement délicate à résoudre dans l'espace du bus. Car enfin, demander à un agent d'aider le machiniste-receveur à redevenir le seul « maître des lieux » à bord, c'est lui demander de prendre une part active à sa propre disparition, qu'il s'agit de mettre en scène face aux clients. Les difficultés de positionnement récurrentes que j'ai pu constater au cours de mes observations (les agents BA hésitant sur la distance à prendre par rapport au machiniste-receveur), nous paraissent à cet égard symptomatiques.

2.5.1. Les indicateurs du contrôle répressif

Pour le contrôleur du CSB, l'efficacité de son action passe principalement par le PV, signe le plus évident de son utilité. Le nombre de PV dressés est ainsi pour la plupart des contrôleurs l'étalon par rapport auquel s'évalue la qualité de la journée de travail réalisée : plus ou moins de fraude aura été mise en évidence et punie.

Cette orientation repose sur l'hypothèse que la verbalisation est efficace, ce qui se ramène, si l'on souscrit à la proposition générale qu'une verbalisation influe la plupart du temps sur le comportement à venir d'une personne en infraction (dans le sens d'une plus grande conformité au règlement de la RATP), au recouvrement effectif du PV par la RATP. En effet, un PV qui ne serait pas recouvré, par exemple parce que les services en charge de cette mission ne seraient pas en mesure de contraindre au paiement, ne servirait à rien. Il placerait même, si cet état de fait était connu des « fraudeurs », le contrôleur dans l'embarras : ce dernier ne représenterait plus aucune menace crédible.²⁵⁰

Du côté de l'encadrement, l'évaluation du travail des agents tient compte de la « présomption de justesse » et des objectifs de verbalisation. D'un côté, la présomption de justesse reconnaît aux contrôleurs le droit d'être indulgents lorsqu'ils jugent cette réaction plus pertinente, que ce soit à court terme (éviter une altercation) ou à moyen terme (le contrôleur considère qu'une indulgence assortie d'un « sermon » aura un meilleur effet qu'une verbalisation). L'encadrement comme les pairs respectaient tout à fait cette présomption de justesse.

Pour autant, les cas d'indulgence ne sont pas si fréquents, pour la bonne raison qu'un contrôleur a des objectifs à atteindre, en l'occurrence un certain nombre « d'affaires » réalisés

²⁵⁰ En ce qui concerne le contrôleur, la sécurisation du recouvrement d'un PV passe par l'authenticité des renseignements collectés. Il s'agit de s'assurer que l'identité du contrevenant et son adresse notamment sont valables. Pour cela, des techniques de vérification sont utilisées, lorsque les preuves ne sont pas suffisantes. Lorsque le contrevenant ne peut que déclarer son identité, les contrôleurs ont souvent recours au téléphone portable : le contrevenant donne le numéro d'une personne susceptible de confirmer les renseignements donnés, et le cas échéant, les contrôleurs s'en contentent pour établir le PV.

Mais il faut aussi respecter la procédure légale d'obtention des renseignements. Ainsi, un contrevenant présentant une pièce d'identité en règle ne peut voir l'exactitude de ses coordonnées remises en doute. Le cas est fréquent par exemple, de trouver des personnes d'origine antillaise, dont la carte d'identité indique une adresse aux Antilles, bien qu'ils vivent manifestement en région parisienne. Ces personnes ne recevant jamais leur PV, l'efficacité de ce dernier en est fortement réduite. Plus généralement, la délégation de puissance publique qui est faite au contrôleur est strictement encadrée, et le déroulement du contrôle doit être respectueux de la loi pour que le PV puisse être valable.

Le contrôleur doit enfin prêter attention à la rédaction même du PV. Tous les champs légalement prévus pour l'établissement du PV doivent être remplis, dans le cas contraire, le PV n'est pas valable. Ainsi, si un contrevenant refuse de signer son PV, il convient d'inscrire « refus de signer » dans le champ réservé à cet effet.

dans une journée de travail (une moyenne de 5 par jour en 2004).²⁵¹ Ainsi, tant la hiérarchie que les collègues sont attentifs au nombre « d'affaires » réalisées par un contrôleur pendant sa journée de travail, et si le jugement d'un contrôleur ne peut être remis en cause sur un cas particulier, l'indulgence ne doit pas être trop fréquente sur la durée...

Cet accord autour du PV donne un contenu, indiscutable parce qu'indiscuté, à l'activité du contrôle répressif. En effet, elle permet aux contrôleurs du CSB d'anticiper un travail à réaliser qui, sur le terrain, est à son tour confirmé par la matérialité du carnet de PV. Pour les contrôleurs et leurs encadrants, l'activité est alors manifestement productive, du moins tant que la fraude n'a pas disparue.

Le taux de fraude permet de justifier de la nécessité d'une intervention en général, et à tel endroit du réseau en particulier. Le nombre de voyageurs contrôlés est un autre indicateur important dans cette optique, car un taux de contrôle suffisant est vu comme nécessaire pour décourager les « fraudeurs opportunistes ». Cela est en relation avec l'image du « nettoyage », qui consiste à passer en revue l'ensemble d'un bus.

Ces indicateurs inscrivent le CSB en tension vers cet objectif de contrôle efficace du réseau, légitimé par le taux de fraude. Ce dernier fonctionne d'ailleurs de deux façons. Lorsqu'il baisse, CSB y voit le signe d'une efficacité du contrôle réalisé ; lorsqu'il ne baisse pas, c'est alors la démonstration de la nécessité du contrôle à venir. Par cet ensemble d'indicateurs, les acteurs du CSB s'assurent ainsi dans tous les cas la *visibilité* de leur production.

2.5.2. Comment évaluer le contrôle attentionné ?

Ceux du NST et du SDL partagent un certain nombre des pratiques d'évaluation décrites. Mais pour rendre compte de la spécificité du contrôle attentionné, ils ont recours à des indicateurs inexistant au CSB. Nous verrons d'ailleurs que la description de la production des agents en mission BA reprendra à son compte bon nombre de ces indicateurs. Quels sont-ils ?

Tout d'abord, dans le même esprit de maximisation du contrôle des voyageurs signalé pour le CSB, les tenants du contrôle attentionné prêtent une attention particulière au nombre de voyageurs contrôlés. Mais il faut donner au contrôle un sens différent de celui qu'y voient les contrôleurs répressifs. Il s'agit en effet surtout de démultiplier la présence et la visibilité des

²⁵¹ Une « affaire », dans le jargon des contrôleurs RATP, est un PV ou bien une quittance de paiement.

agents RATP sur le réseau. La faible taille des équipes permet en ce sens de composer un plus grand nombre d'équipes, et donc d'obtenir une plus grande présence cumulée, revendiquée par chaque agent ou encadrant qui présente son activité.

L'indicateur utilisé pour en rendre compte est l'évaluation par les agents du nombre de voyageurs aperçus. Cette évaluation, reportée pour chaque bus par un membre de l'équipe sur la « feuille de route », est ensuite agrégée à l'ensemble des autres évaluations. Un tel indicateur permet d'approcher indirectement le nombre de voyageurs les ayant aperçus, qui ne peut pas être connu exactement par les agents.

L'action du SDL et du NST vise principalement l'augmentation du taux d'abonnement et du taux de validation. Les indicateurs disponibles, pour les encadrants cherchant à rendre compte des effets du contrôle attentionné, proviennent soit de grandes enquêtes réalisées et diffusées par les services commerciaux, soit d'enquêtes à la demande, plus précises mais qui n'interviennent que tous les trois mois.

L'enjeu, pour le contrôle attentionné, est alors de démontrer sa contribution quotidienne à ces résultats. Evaluation qui n'a rien d'évident : même si personne ne conteste son effet, celui-ci demeure difficile à démontrer.²⁵² Pour rendre compte de la pertinence de leur action, les agents du SDL approchent donc ces taux de façon indirecte, en notant le nombre de tickets achetés en leur présence au machiniste-receveur (pour le taux de validation), et le nombre « d'argumentations commerciales » effectuées (pour le taux d'abonnement).

Les hypothèses sous-jacentes à ces pratiques d'évaluation sont, respectivement, que les tickets achetés au machiniste-receveur en leur présence sont tous achetés et / ou validés grâce à leur action ; et que l'argumentation commerciale rend plus probable l'abonnement effectif d'un voyageur, contribuant ainsi à la hausse du taux d'abonnement des voyageurs sur le réseau de la RATP.

Enfin, il faut mentionner que les agents du NST et du SDL rendent compte de leur contribution à la « lutte contre la fraude » en soulignant le faible nombre d'Accidents du Travail associé à leurs interventions. Celui-ci est en effet très faible relativement à celui du CSB, mais également dans l'absolu, puisque très proche de zéro. Les agents considèrent qu'il s'agit là d'un gage d'efficacité, dans la mesure où cela manifeste une certaine aptitude à gérer les conflits et surtout à éviter qu'ils ne dégénèrent.

²⁵² Notons que les mêmes critiques pourraient être adressées au contrôle répressif, mais que les acteurs du CSB ne la font pas, la contribution de la verbalisation à la baisse de la fraude leur semblant évidente. Les justifications demandées au CSB et au SDL ou au NST ne sont pas les mêmes.

L'intérêt d'une fréquence faible d'Accidents du Travail réside, pour les agents, dans un stress moindre lié à l'exercice de leur métier, et du point de vue des encadrants, dans une plus grande disponibilité des agents, ce qui se traduit par une facilité accrue pour composer les équipes. Le taux de contrôle s'en trouve amélioré... Soulignons que la récurrence des Accidents du Travail était un sujet de préoccupation réel au CSB, qui pouvait amener le directeur à se déplacer, suite à des blessures sérieuses.²⁵³

2.5.3. Que produit la BA ?

De façon surprenante, l'analyse de deux tableaux de bord utilisés pour rendre compte de la Bus Attitude et la piloter, ne fait pas mention de ce faible niveau des accidents de travail, pourtant un des avantages nets du contrôle attentionné. Pour le reste, on trouve une grande proximité avec le contrôle attentionné dans le type d'indicateurs utilisés. Ces deux tableaux de bord sont :

- un « rapport d'activités Bus Attitude » sur la période du 5 janvier au 31 mars 2005, sur le secteur 1, autrement dit à un niveau opérationnel ;
- le tableau de bord ayant servi à faire un premier bilan de la généralisation de la BA, présenté au Comité de Pilotage n°6 du projet, en janvier 2005.²⁵⁴

Le nombre de Journées-Agents, ainsi que le nombre de voyageurs comptabilisés, viennent au premier rang : on les retrouve dans les deux tableaux de bord. Viennent ensuite d'autres indicateurs, plus disparates. Dans le rapport d'activité, le produit des interventions en termes « d'affaires » est pris en compte, mais les tickets et les abonnements ne figurent pas. En revanche, pour le comité de pilotage, l'évolution des ventes de tickets ainsi que celle des abonnements sont pointées du doigt ; ce sont par contre les « affaires » qui disparaissent.

Dans le cadre quotidien de leur travail, les agents en mission Bus Attitude n'écrivaient sur leur feuille de route²⁵⁵ que les informations relatives aux voyageurs rencontrés et aux tickets

²⁵³ Un soutien psychologique était proposé aux contrôleurs, sans grand succès. Le dispositif de Retour d'Expérience existant à mon arrivée a fait long feu. Restaient les formations à la « Gestion des Situations Difficiles ». Cela nous semble signaler un certain fatalisme quant aux Accidents du Travail, une certaine impuissance ressentie de l'encadrement du CSB. Par contraste, cela ne fait que mieux ressortir la portée d'une absence d'agressions dans le contrôle attentionné...

²⁵⁴ Ces deux tableaux de bord sont présentés en annexe. Ils sont le fruit de la collecte de documents réalisée à l'occasion des entretiens. Je n'en ai pas trouvé d'autre.

²⁵⁵ On trouvera en annexe un modèle de feuille de route Bus Attitude.

vendus par le machiniste-receveur à l'occasion de leur présence. Nous retrouvons ici les indices les plus forts de l'approche commerciale de la fraude. Cependant, ces informations collectées bus après bus, n'étaient pas systématiquement reprises par l'encadrement opérationnel, le plus proche des agents.²⁵⁶ Que pouvaient en conclure ces derniers ?

L'aspect « paperasserie » de la Bus Attitude avait largement été dénoncé, et un reproche récurrent fait par l'encadrement opérationnel à celle-ci, était précisément de prendre trop de temps aux agents pour remplir du papier, alors qu'ils auraient pu se concentrer plus utilement sur les voyageurs, la Validation Systématique à l'Entrée, etc.

Mais cela revenait à faire disparaître une trace de l'activité des agents, ainsi que la possibilité de fixer des objectifs ou des axes de progrès. Par comparaison avec le rôle que tiennent les indicateurs dans le fonctionnement quotidien du contrôle répressif, cette absence paraît forte ; et d'autant plus que les contrôleurs s'interrogeaient sur la production de la Bus Attitude en termes de lutte contre la fraude...

Au terme de ce parcours, dont nous synthétisons les jalons principaux dans le tableau ci-dessous, on constate combien la BA a éprouvé des difficultés significatives à prendre place dans le système de la lutte contre la fraude. Confrontée à deux modes opératoires de référence, la nouvelle activité s'est avérée pour ainsi dire « bâtarde » : proche d'un contrôle attentionné, sans réussir à se montrer aussi convaincante que ce dernier dans sa mise en œuvre. Qu'est alors devenue la Bus Attitude ?

²⁵⁶ Entretien avec Laurent Galassi, coordinateur Bus Attitude au CSB, 28 octobre 2004.

Activité Caractéristiques	Bus Attitude	Contrôle répressif	Contrôle attentionné
Cible	Changer de « client » ?	Contrevenants / « fraudeurs » (Isolé des voyageurs via le contrôle)	- Clients en règle (85% des voyageurs) - « Fraudeurs opportunistes » (10% des voyageurs)
Réponse apportée	Faut-il verbaliser ?	- La « peur du gendarme » - Infraction tarifaire → Verbalisation	- Légitimation des comportements conformes par le service et le mimétisme - Ecart d'usage → réparation
Moyens mis en œuvre	Comment faire face aux situations difficiles ?	- Equipes nombreuses et mobiles - Recours très fréquent à la « chute » - Verbalisation	- Equipes de petite taille associées à une ligne - Contrôle itinérant ou à la montée - Incitation à valider et argumentation commerciale
Evaluation de l'action	Que produit la BA ?	- Taux de fraude / TIC - Nbre d'affaires - Nbre de personnes contrôlées	- Nbre d'argumentations fidélisation réussies - Nbre de tickets compostés - Nbre de personnes aperçues - Nbre d'AT

Tableau 4: Récapitulatif des difficultés de positionnement de la BA par rapport aux autres activités de contrôle

		janv-04	févr-04	mars-04	avr-04	mai-04	juin-04	juil-04	août-04	sept-04	oct-04	nov-04
Trafic réalisé	TVM	1 179 311	1 049 749	1 262 105	1 083 374	1 151 073	1 218 369	943 036	740 482	1 192 154	1 277 650	1 237 022
Taux d'abonnement	TVM			41,00%			40,98%				69,00%	
Taux de fraude	TVM			17,50%			16,78%				15,90%	
Moyens humains engagés (JA)	CSB	117	90	97	76	35	77	65	28	49	30	25
	SDL	109	64	201	145	195	170	145	10	dnd	99	dnd
Taux de Contrôle	CSB	1,37%	1,14%	1,02%	0,91%	0,44%	0,82%	0,98%	0,54%	0,56%	0,38%	0,29%
	SDL	2,95%	1,68%	4,96%	3,77%	5,32%	3,54%	4,52%	3,36%	4,36%	2,14%	dnd
Nombre "affaires"	CSB	523	503	529	427	232	371	426	205	279	206	109
	SDL	11	13	23	32	19	13	14	18	28	30	dnd
Nombre d'Accidents du travail	CSB	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd
	SDL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre tickets détails	CSB	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd
	SDL	7 685	8 881	10 689	8 684	9 056	9 296	8 965	6 159	9 887	9 047	4 444
Nbre argumentation commerciale	CSB	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd	dnd
	SDL	190	214	174	138	274	131	262	73	371	131	65

Tableau 5: Comparatif des contrôles répressif et attentionné sur la ligne TVM (janv. 04 – nov. 2004)

* dnd : donnée non disponible

La comparaison du contrôle répressif (CSB) et du contrôle attentionné (SDL) sur la ligne TVM

Un aspect du travail de « revue de projet » consistait en une comparaison chiffrée permettant de compléter l'éclairage ethnographique relativement instantané apporté par le suivi des agents. Avec le concours des autres participants à la revue de projet, j'ai identifié les indicateurs correspondant aux points saillants de l'activité des agents, et j'ai cherché à les confronter au sein d'un même tableau de bord. Ce tableau présente partiellement les résultats de ce travail, et permet d'étayer pour un certain nombre de critères la description que nous avons faite des deux types de contrôle.

La période concernée est légèrement inférieure à une année, et débute un an environ après la mise en place du SDL, à un moment où les pratiques des agents sont relativement routinisées, aussi bien dans les interactions avec les voyageurs qu'au niveau du *reporting* de leur activité. Nous pouvons donc considérer que les chiffres présentés expriment des régularités pour le SDL au même titre que pour le CSB (même si le contrôle répressif diminue son activité progressivement au cours de cette année, ayant détaché des contrôleurs à l'attention du SDL).

- On peut noter la forte différence du taux de contrôle, qui n'est pas due qu'à la différence des moyens engagés (nombre de Journées-Agents).
- On note également l'absence d'évaluation des indicateurs relatifs au ticket et à l'argumentation commerciale de la part du CSB.
- Précisons que les Accidents de Travail ne sont pas ventilés par ligne par le CSB, mais que leur niveau est de toute façon très supérieur au 0% du SDL...
- Du côté des « affaires », là encore, la différence est flagrante pour un environnement similaire.
- les indicateurs généraux (issus d'enquêtes trimestrielles) montrent la stabilité du taux de fraude et une progression du taux d'abonnement, confirmé en 2005.

D'autre part, notons que la partie inférieure du tableau concentre les aspects de l'activité de contrôle pour lesquels la comparaison était impossible (dnd), soit parce que le CSB ne calculait pas ces données, soit parce que le chiffre n'était pas ventilé sur une ligne en particulier (les AT).

3. La BA prise dans les dynamiques professionnelles de la fraude

Les hésitations et les difficultés décrites ne sont pas restées sans conséquences. Les contrôleurs et leurs encadrants, dont l'opérationnalisation réussie du projet dépendait largement, ont rapidement remis en cause la pertinence de l'activité BA.

3.1. La mise « hors-jeu » de la nouvelle activité

3.1.1. Le désarroi des agents

Les agents se sont pour une bonne part repliés sur les missions sans dimension conflictuelle. En effet, c'est par rapport aux situations difficiles que la BA a peiné le plus à se situer, dans la mesure où ce sont précisément celles qui l'ont mise face à la problématique de la fraude, qui sinon pouvait être abordée de biais.²⁵⁷ Ainsi, le commentaire souvent entendu : « la BA ça ne marche pas », n'est compréhensible que remis en phase avec le problème qui le sous-tend, celui de la fraude.

En l'absence d'une solution convaincante apportée à la fraude, restait le personnage de la « grand-mère », dont nous avons vu la dérision dont il était l'objet. Ce que dévoile en fait, en creux, ce personnage, c'est le vide de l'activité progressivement associé à la BA par les contrôleurs du CSB. Voici un exemple tout à fait symptomatique de ce ressenti. L'observation dont il s'agit a eu lieu entre le centre de Point du Jour et la Place de l'Etoile, sur des lignes qualifiées de « bourgeoises » (principalement la 22 et la 52).²⁵⁸ Je suivais une équipe BA du secteur 6.

Au cours du suivi, les agents ont progressivement éprouvé une remise en cause de leur légitimité à se trouver dans le bus. Tout d'abord, ils sont montés à bord du bus et se sont positionnés de façon à soutenir le machiniste en cas de besoin. Cela n'a pas duré longtemps,

²⁵⁷ On peut en effet revenir sur les supports de communication du projet, qui insistaient surtout sur les aspects de civilité et de convivialité du comportement à l'intérieur du bus. La fraude n'est cependant pas qu'une question de « bonne ambiance ».

²⁵⁸ Suivi d'une équipe BA du Centre Bus Point du Jour, 01/12/2004.

car ce travail de substitution progressive a ceci de paradoxal, nous l'avons souligné, qu'il conduit une équipe à se priver de travail ; et rapidement un agent est venu se positionner à côté du machiniste, prenant en charge la fonction de receveur à la porte avant.

Les autres agents étaient restés au milieu du bus, face à la porte de descente. Le bus se remplissant, nous nous sommes progressivement retrouvés à l'étroit, au milieu des autres voyageurs. Les agents ont alors préféré descendre, se justifiant par l'image qu'ils donnaient : « il vaut mieux descendre, plutôt que les voyageurs pensent qu'on ne fait rien, et qu'en plus on leur prend de la place dans le bus », disaient-ils...

Ce petit incident permet de faire affleurer une gêne latente, celle de donner l'impression de ne rien faire, gêne devenue dans ce cas précis trop forte car la pression des voyageurs jouait à plein (ils voulaient sûrement plus de place, se disaient les agents). Le vide de leur activité ne peut en effet se comprendre sans un public regardant (au sens propre et figuré).

Au contraire, les agents ont ressenti une gêne en s'exposant aux voyageurs. Ici, les agents ne se contentent pas de suivre les recommandations hiérarchiques.²⁵⁹ Ils sont également sensibles au regard des voyageurs, qui sont en mesure de donner du crédit à leur activité, de la légitimer. Ce cas, qu'on a pu observer à d'autres reprises, est d'autant plus intéressant, qu'il n'implique pas nécessairement un dédain du public pour la BA.

Les enquêtes réalisées auprès des voyageurs par l'équipe-projet ont plutôt mis en évidence une satisfaction, un acquiescement de leur part – en général par rapport à l'image et l'impact de la Bus Attitude, et plus particulièrement par rapport à la présence et l'activité concrètes des équipes en ligne. L'équipe-projet a beaucoup communiqué sur ces enquêtes, censées démontrer le bien-fondé de leur réflexion.

Autant que j'ai pu le constater dans mes observations, le seul indicateur de satisfaction ne suffisait pas à modifier l'opinion du CSB. Le paradoxe d'une perception plutôt favorable de la part des voyageurs et d'une gêne éprouvée par de nombreux agents au quotidien, souligne fortement le désarroi des contrôleurs, pour qui, au final, « faire la BA, c'est rien faire ».

3.1.2. Ce que les encadrants ont fait de la Bus Attitude

Du côté des encadrants du CSB, comme pour les contrôleurs, la BA est avant tout vécue comme une contrainte. Leurs commentaires sont restés très nets, aussi longtemps que j'ai observé la mise en œuvre : ils disaient de toute façon « ne pas avoir le choix »... Le projet ne

²⁵⁹ La hiérarchie postule légitimement qu'il y a quelque chose à faire (puisqu'elle le demande...).

faisait qu'allonger la liste des contraintes avec lesquelles ils devaient composer pour constituer les équipes de contrôle : ISS, certification, congés maladie, formation ou BA - la différence était secondaire...

En participant au groupe de travail sur l'élaboration d'un processus de pilotage de la lutte contre la fraude, j'ai pu observer autre chose. Non pas les contraintes que la BA faisait peser sur les encadrants, mais comment ces derniers pensaient pouvoir utiliser les équipes en ligne pour lutter contre la fraude. Il s'est avéré que la réputation de la Bus Attitude n'était pas plus brillante auprès des responsables opérationnels que des contrôleurs.

Cherchant à comparer l'apport des différents types de contrôle, les participants du groupe de travail ont échangé des propos assez vifs au sujet de la BA. Pour les opposants à celle-ci, quand ce n'était pas « de la m... », c'était « un boulot de fainéant ».²⁶⁰ Pour reprendre une analogie plusieurs fois exprimée par l'un des responsables opérationnels, la mise en place de nombreux radars sur les autoroutes montre bien que ce qui est efficace, c'est la répression, et que « la BA ne sert à rien »...²⁶¹

De plus, quand il a été question, plus tard, d'expérimenter en pratique ce que nous avons décidé, au moyen de *scénarii* de lutte contre la fraude, la place qu'y a trouvée la Bus Attitude s'est avérée marginale.²⁶² Les scénarii consistaient en des séquences planifiées de contrôle, faisant intervenir successivement sur une zone donnée plusieurs types de contrôle. La façon dont la BA a été intégrée à ces séquences, sans que son rôle ait été véritablement discuté, est le signe d'un large accord sur l'inutilité de penser son rôle.

L'activité des équipes en ligne s'est trouvée réduite à un accompagnement et un accueil des voyageurs sans technique particulière quant à la fraude, et sur lesquels les réunions passaient on ne peut plus rapidement. Intégrer « deux semaines de BA », avant ou après le passage du répressif, ne pouvait pas avoir d'effet négatif... Ainsi comprise, la BA devenait un pré-contrôle.

A la réunion du 17 octobre 2005, au cours de laquelle le groupe a travaillé longuement (plus d'une heure) sur l'élaboration d'un scénario prototypique pour le pôle de Robinson (comprenant la gare RER, la gare routière et les lignes de bus qui l'alimentaient), tous les

²⁶⁰ Réunion du 26 septembre 2005.

²⁶¹ A l'époque de ces réunions (phase de réflexion), le ministre de l'intérieur avait impulsé une politique de lutte contre les excès de vitesse qui s'était traduite par une hausse sensible du nombre de radars sur les autoroutes. Le responsable opérationnel positionne ainsi la gestion de la fraude au même niveau qu'un autre problème de régulation des comportements, pris en charge au niveau politique.

²⁶² Les scénarii envisagés consistaient en une séquence de lutte contre la fraude. En un lieu choisi à l'avance, plusieurs techniques de contrôle se succédaient dans un ordre prédéfini.

responsables opérationnels ont dès le départ acté le principe d'un positionnement de la BA en début ou en fin de séquence.

Au début de la séquence, les équipes en ligne avaient pour rôle d'annoncer le « contrôle normal » à venir. Le rôle incitatif prenait sens uniquement par rapport au contrôle répressif. D'ailleurs, c'est à la fin de la construction de la séquence que la BA a été positionnée, après que le groupe de travail avait décidé du moment de l'intervention des autres types de contrôle. Ainsi, lors de la réunion du même jour : « Quand on décide de monter une opération, on la monte ; et en gros c'est après qu'on dit à la BA : bah aujourd'hui vous venez pas ou... C'est dans ce sens là qu'on décide, non ? »

L'expression « on peut mettre un peu de BA », qui revenait souvent, en dit long. Pour les responsables opérationnels, il s'agissait au final avant tout de « préparer le terrain » pour le contrôle ; ils usaient d'ailleurs d'une analogie avec la verbalisation pour mauvais stationnement, qui était annoncée par de petits macarons verts à l'attention des automobilistes mal garés.

« Pour le RER A : le pôle « TORCY »

Le scénario s'appuie également sur l'alternance de différents modes, à raison d'une semaine d'application de chaque mode avec le cycle suivant dans le créneau horaire 14h00-16h00 :

Bus attitude,

Contrôle en pôle par le RER A,

Contrôle itinérant par Bus,

Bus attitude

Les opérations de contrôle concernent particulièrement les lignes 211, 220, 421, sachant que le domaine patrimonial empêche les contrôleurs du RER de contrôler les lignes 211 et 421.

Du 2 au 6 janvier : En mode incitatif, des équipes Bus attitude circuleront sur ces lignes pour rappeler le respect des règles du savoir-voyager en service d'après-midi.

Du 9 au 13 janvier : En mode répressif, les équipes du RER effectueront des chutes à la descente les mardi et jeudi en service mixte (14h00 à 16h00).

Du 16 au 20 janvier : En mode répressif, les équipes CSB poursuivront les actions engagées par des opérations de contrôle itinérant sur les lignes concernées en circuits proches de la gare.

Du 23 au 27 janvier : les équipes Bus attitude circuleront de nouveau sur ces lignes pour mesurer l'impact des opérations menées. »

Figure 17: Extrait du Compte-rendu de la réunion du 30 novembre 2006

3.1.3. Echec de la BA ou prime aux activités traditionnelles ?

Au final, que pouvons-nous conclure de ce que nous avons restitué ? Il semble clair que les membres du CSB ne se sont pas contentés d'appliquer la BA. En cherchant à mettre en

pratique ce projet d'entreprise et les principes dont il se réclamait, ils ont interrogé cet ensemble de leur point de vue : celui d'un collectif de travail avec sa propre histoire, son propre jugement et son propre fonctionnement ; mais aussi par rapport à une autre pratique existante, à savoir celle du contrôle attentionné.

La contribution des agents et de leur encadrement à la réalisation de la BA apparaît alors nette. Les difficultés rencontrées ne sont en ce sens pas l'effet d'une résistance, d'un refus, d'un rejet... en bref d'une attitude négative. Elles révèlent une dynamique positive d'élaboration, d'interprétation et de tension vers une « bonne » pratique de lutte contre la fraude. Détournons-nous donc d'explications négatives de ce cas (la BA n'est pas pertinente dans l'absolu ; les contrôleurs ont résisté au changement) au profit d'une interprétation positive, pointant le rôle des acteurs opérationnels dans la façon dont la RATP réussit à se poser la question de la fraude.

Cela nous semble d'autant plus justifié qu'à aucun moment, nous n'avons rencontré d'obstacle insurmontable pour la Bus Attitude. Bien sûr, sur la durée de mes observations, de nombreuses difficultés n'ont pas été résolues. Mais rien ne prouve qu'avec un peu plus de temps, ou avec des circonstances plus favorables, la nécessité stratégique du projet n'aurait pas été reconnue au CSB ; ou bien que les machinistes-receveurs ne seraient pas « montés en puissance » ; ou encore que la coordination et la coopération dans le cadre de l'assistance au machiniste n'auraient pas progressé...

Ce qui ressort de notre description de la mise en œuvre de la Bus Attitude, c'est précisément que le temps ne s'est pas écoulé paisiblement. Et que pendant que le temps passait, alors même que le fonctionnement de la Bus Attitude s'améliorait, les difficultés rencontrées n'étaient pas sans effet. Pendant ce temps, précisément, la BA se retrouvait discréditée et mise hors jeu par les autres acteurs de la lutte contre la fraude.

Ce que j'ai observé ne présume donc pas de la qualité du projet ; et ne préjuge pas plus du futur de l'approche commerciale de la fraude à la RATP... Mais ces deux années d'observation montrent bien la force des dynamiques professionnelles et l'échec (relatif) auquel elles ont mené le projet portant l'approche commerciale de la fraude. Ainsi, les dynamiques professionnelles ont guidé la Bus Attitude, ont contraint le sens que cette nouvelle activité pouvait prendre, et ont fortement contrarié son déploiement.

3.2. La contrainte des dynamiques professionnelles

Ce que le manque de consistance de la BA, net pour les acteurs de la lutte contre la fraude, nous apprend, c'est que les dynamiques professionnelles ne sont pas qu'une représentation idéale de la lutte contre la fraude – comme l'anecdote initiale concernant la formation « en salle » pourrait presque incliner à le faire croire. Elles doivent aussi être comprises comme des forces qui orientent et contraignent l'invention d'une nouvelle activité.

Par rapport au chapitre précédent, le déploiement de la Bus Attitude nous a en effet permis de nous situer plus près de l'activité quotidienne des acteurs de la lutte contre la fraude, au cœur de leurs hésitations et conflits. Ce pas supplémentaire a montré comment les artefacts quotidiens s'avéraient décisifs, tant pour entretenir les arrangements entre groupes que pour étayer les activités de contrôle (en rendant convaincants les audiences et les indicateurs relatifs à la fraude).

3.2.1. L'arrangement entre opérateurs et encadrement

L'implication des encadrants dédiés à l'organisation quotidienne et à l'animation de l'activité BA fut inégale. La plupart ne pouvaient s'y consacrer à temps plein. Par contraste, la relation de l'encadrement opérationnel du CSB est particulièrement forte avec les contrôleurs. Cet arrangement repéré au chapitre précédent se manifeste tout d'abord par une communauté de représentations (« le fraudeur », ou pour le contrôle attentionné, le « voyageur payant » ou les « habitués »), d'objectifs et de moyens (l'accord sur les méthodes de contrôle adéquates pour limiter la fraude).

La connivence entre contrôleurs et encadrants se manifeste aussi dans l'importance qu'ils accordent au « terrain ». Les responsables opérationnels cherchent évidemment à y être présents. Mais ce n'est pas tout. La façon dont ils conçoivent et organisent l'activité fait appel à une connaissance très fine du terrain. Ainsi, lorsque le groupe de travail sur le pilotage de la lutte contre la fraude a cherché à créer des scénarii, il s'agissait de tenir compte des détails jusqu'aux plus précis : la disposition des lieux, les trajets des différentes lignes de bus dans une gare routière, et l'endroit précis où les contrôleurs pourraient se positionner.²⁶³

²⁶³ Le déroulement de la réunion du 21 octobre 2005 fournit une illustration particulièrement frappante de ce souci des détails de terrain. L'ordre du jour comprenait principalement la présentation des premières propositions élaborées par le groupe de travail le 17 octobre. Ouvrant la réunion, le coordinateur annonce qu'il va présenter ces propositions, puis se ravise soudain : « ce qui serait bien, ce serait qu'on ait des plans » ; il quitte ensuite la réunion quelques minutes : « je vais les chercher ».

Si les encadrants, pour la plupart des anciens de l'exploitation ou du contrôle, ont besoin d'une actualisation de leurs connaissances de terrain, réciproquement, les opérateurs appuient leur activité sur les indicateurs, les cartes, l'ensemble des artefacts que peuvent leur fournir les encadrants. A titre d'exemple, le responsable du Service De Ligne a lui-même réalisé un tableau de bord, de façon à pouvoir fournir à ses agents des données adaptées à leur activité, puisque le tableau de bord par défaut, celui du CSB, prenait surtout en compte les PV...²⁶⁴

3.2.2. Des artefacts pour étayer l'activité

De la relation entre encadrants et contrôleurs et de l'attention au « terrain », nous en venons donc aux artefacts susceptibles d'étayer l'activité des agents. Si nous avons rencontré jusqu'ici surtout des chiffres, il convient de ne pas oublier que les représentations des personnages, la « grand-mère » ou le « fraudeur », étaient également concernées.

Le travail de figuration des audiences

Comment ne pas voir, par exemple, à quel point le « fraudeur » est mieux soutenu, mieux fondé que la « grand-mère » ? Cette dernière était invoquée par les formateurs et l'encadrement, mais cela ne suffisait apparemment pas. D'ailleurs, les « clients », pour lesquels la Bus Attitude avait été conçue, étaient-ils mieux lotis ? L'équipe projet ne cesse de mentionner de forts taux de satisfaction ; elle rappelle également avoir associé les clients à l'élaboration du projet. De ce point de vue, les clients auraient dû jouer comme une audience, au sens d'Abbott. Mais, on l'a vu, les contrôleurs ne sont pas persuadés de cette attente sur le terrain ; ils en doutent.

De même, une heure plus tard, au moment d'envisager un scénario à la gare de Saint Denis (pôle constitué d'une station de métro et d'une gare routière), les membres du groupe ressentent des lacunes dans leur connaissance du terrain pour pouvoir prévoir de façon détaillée le déroulement des opérations. Ils envoient donc chercher celui qui est alors en charge de la cellule qualité ; de ce dernier, on attend surtout des connaissances fines sur le pôle en question, dans la mesure où peu de temps auparavant, il était encore responsable d'équipe sur le secteur du CSB comprenant cette gare routière.

Alors qu'il dessine rapidement la gare, ce dernier commente : « Ici vous avez le 153 qui finit (...), ici, le 3-5-6, le 2-6-8, le 2-6-1 (...). » Les membres du groupe l'apostrophent : « c'est quoi la clientèle là ? », ou encore, « mais c'est pas en chute là ? » [on ne peut pas contrôler ce bus en chute à tel endroit ?]. L'expert sera remercié et congédié au bout d'un peu plus de deux minutes où l'intensité de la discussion et la succession des questions tous azimuts rendent la transcription impossible.

²⁶⁴ Entretien avec Jean-Pierre Kergozou, responsable du SDL, 23/09/2004.

Le personnage du « fraudeur », qui fonde le contrôle répressif, n'est par contre absolument pas mis en doute. L'histoire de la lutte contre la fraude, que nous avons parcourue, nous a donné un ensemble d'artefacts progressivement élaboré, depuis le cadre juridique jusqu'au carnet de PV entre les mains du contrôleur. C'est ce qui peut faire la différence entre les personnages de la BA et ceux du contrôle répressif, et contribue à expliquer la différence d'efficacité de ces principes de légitimation des activités de traitement de la fraude. On avance alors vers une mise en exergue du travail de figuration des audiences.

Franck Cochoy montre bien, dans le cas du client, comment les représentations qui en sont faites au sein de l'organisation ne sont pas immédiates, et qu'elles doivent faire l'objet d'un travail de figuration. « C'est sur la base d'une figure du client socialement construite que les acteurs des entreprises élaborent leurs plans d'action et leurs pratiques. L'idée de figure du client sous-entend que les représentations à partir desquelles ceux-ci agissent se trouvent fortement structurées, en amont, par un travail d'élaboration d'une représentation de cette réalité jugée fondamentale qu'est le client » (Cochoy, 2002a).

Emmanuelle Lévy, dans la même perspective, mais en posant la question : « le client est-il soluble dans l'organisation ? » (Lévy, 2002), insiste sur le travail d'*internalisation* nécessaire du « client ». Notons que ceci permet de mettre en doute l'extériorité des audiences, en tout cas de souligner la nécessaire médiation des artefacts pour lier les audiences aux dynamiques professionnelles.

Les indicateurs controversés

Les indicateurs relatifs aux activités de lutte contre la fraude constituent l'autre type d'artefacts décisifs dans la mise en œuvre de la Bus Attitude. Nous avons vu l'effet de légitimation qui était le leur pour les activités en présence. Ils étaient d'ailleurs fréquemment engagés dans des controverses entre les groupes – particulièrement pour la description et compte-rendu des nouvelles activités...

Le nombre de voyageurs rencontrés, par exemple, était un indicateur diffusé et accessible à tous les agents ; il était affiché dans les locaux de chaque secteur. Mais il suscitait des débats lorsqu'il s'agissait de le nommer et de se l'approprier. La revue de projet de la ligne TVM a été l'occasion de réfléchir à un tableau de bord synthétique de la « lutte contre la fraude », reprenant les diverses activités de lutte contre la fraude sur la ligne (contrôles attentionnés et

répressif). J'ai ainsi pu participer à des discussions dont l'enjeu était de savoir si l'on pouvait parler de « taux de contrôle » à propos de la Bus Attitude.

Le contrôle attentionné comme le contrôle répressif évaluent le nombre de « voyageurs contrôlés », comme nous l'avons expliqué auparavant, sous des optiques différentes. Les techniques de contrôle différant, la réalité que recouvre le même terme ne peut être la même. Ainsi, l'argument des encadrants du CSB participant à la discussion, était tout trouvé : « on ne peut pas appeler ce que vous faites « contrôle » ! ».

Une certaine ambiguïté persistait cependant, puisque les résultats de la BA (« nombre de voyageurs ») étaient, au quotidien, indispensables au CSB. La certification NF exigeait en effet un taux de contrôle minimum de 1% par ligne, taux que CSB ne pouvait satisfaire tant que ses effectifs restaient mobilisés par la BA, et ne satisfaisait pas par exemple sur TVM car une partie de ses effectifs avait été détachée au SDL.

Au final, les deux taux de contrôle ont été mis sur le même plan, c'est-à-dire que les taux de contrôle de la BA (comme du SDL) ont été intégrés aux résultats du CSB. Pour les agents du SDL, qui disposaient de leur propre tableau de bord comme nous l'avons vu, cette solution n'était pas trop dommageable. Par contre, pour ceux des agents de la BA qui ne disposaient pas des chiffres, du fait d'un encadrement peu impliqué, la spécificité de leur travail disparaissait.

Une extrême controverse pouvait même empêcher l'élaboration d'un nouvel indicateur. C'est ce que j'ai pu observer par exemple au cours d'une réunion du groupe de travail sur le pilotage de la lutte contre la fraude.²⁶⁵ Réfléchissant aux indicateurs pertinents pour le pilotage que nous envisagions, le coordinateur du groupe, pourtant lui-même favorable à la BA, était d'accord pour reconnaître que « ça fait bien quelque chose ». Mais lorsque je suggérais de comptabiliser les tickets vendus dans le bus en la présence des équipes en ligne (prenant exemple sur les pratiques du SDL), celui-ci était plus dubitatif : « c'est de l'incitation, concrètement, ils ne font rien ».

Il rejoignait alors le sentiment général des autres membres du groupe, qui considéraient qu'il y a avant tout production d'un « sentiment de sécurité pour les clients qui payent », mais que « ce n'est pas mesurable ». Et il n'y a pas eu d'indicateur pour rendre compte de l'action des agents en BA. Ceci est d'autant plus frappant peut-être que le même type de critique pourrait

²⁶⁵ Réunion du 22 septembre 2005.

être adressée à l'efficacité de la verbalisation (quel lien y a-t-il entre celle-ci et l'évolution du taux de fraude ? Et comment le mesurer ?), mais que ce n'est jamais le cas.

En bref, qu'il s'agisse d'une absence pure et simple d'indicateurs, d'un manque de communication autour de ceux-ci, ou encore d'une interprétation disqualifiante, les indicateurs de la BA n'ont pas été à même de rendre compte de ce que faisaient les agents. En considérant, dans une approche discursive de ces indicateurs (Honoré, 2007), ce qu'ils (ne) disaient (pas) à ces derniers, on comprend qu'ils aient pu être porteurs d'un « potentiel de remise en cause des repères d'action et de gestion, et des discours qui les soutiennent » (Honoré, 2007). Est-ce étonnant dès lors, si, dans le discours des agents en mission BA, s'entendait fréquemment la sentence : « faire de la BA, ce n'est rien faire » ?

Chapitre 5

De la description au pilotage par les dynamiques professionnelles

Au terme de la description des dynamiques professionnelles de la fraude, nous proposons dans ce chapitre une réflexion sur l'usage pertinent du cadre conceptuel en contexte organisationnel. Pour cela, nous aurons recours à d'autres observations que celles dont les chapitres précédents font état. Il s'agit de celles relatives à la façon dont le cadre conceptuel a été engagé à la RATP, sur le terrain.

La réflexion se déroulera en trois temps, chacun étant associé à un usage du cadre conceptuel. Tout d'abord, nous reviendrons sur l'usage descriptif, en partant des observations des chapitres précédents. Nous suivrons le fil de la solidification de la réalité que signale la mise en œuvre de la Bus Attitude ; nous montrerons les difficultés que soulève l'enfermement des acteurs dans une compréhension du réel (que nous appellerons *trappe ontologique*).

En réponse à ces difficultés, nous développerons dans un deuxième temps l'usage représentationnel, qui consiste à produire une représentation graphique des dynamiques professionnelles. La matérialité de cette représentation, en l'occurrence un schéma ayant connu un certain succès, impacte le jeu des dynamiques professionnelles en favorisant la réflexivité des acteurs. Il y a là une réponse possible aux trappes ontologiques, sans que la représentation *en soi* ne garantisse d'en sortir.

Nous envisagerons enfin l'utilisation du cadre conceptuel comme outil de pilotage, en analysant rétrospectivement l'élaboration par le groupe de réflexion d'une « matrice des modes d'action » sur la fraude. Le pilotage par les dynamiques professionnelles résultera de la mise en tension des deux usages précédents dans le cadre d'une enquête collective. Un canevas donnera finalement les balises essentielles de cette démarche.

1. L'usage descriptif des dynamiques professionnelles

1.1. La force des choses

Nous voici donc au terme de notre description du jeu des dynamiques professionnelles de la fraude. Qu'avons-nous appris ? Ce qui ressort des deux chapitres précédents, c'est le caractère contraignant de ces dynamiques : par le biais des artefacts engagés dans la lutte contre la fraude, elles ont manifestement pesé sur l'élaboration de cette dernière.

1.1.1 L'accumulation des artefacts

L'invention et la mise en place d'artefacts, auxquels les contrôleurs comme les encadrants avaient recours dans le cadre de leur activité quotidienne, se sont ainsi révélées déterminantes. Elles fondaient des arrangements entre groupes d'acteurs, et contribuaient de façon décisive à l'explication des difficultés de mise en œuvre de la Bus Attitude.

Certains artefacts se sont révélés centraux dans la mise en relation de ces deux groupes ; en particulier les différents indicateurs qui permettent la circulation entre eux d'énoncés relatifs à la fraude. Nous avons pu constater les effets de cadrage du réel que provoquait cette circulation. L'activité des contrôleurs et celle des encadrants s'en trouvaient étayées, elles gagnaient en crédibilité.

Il ne s'agit pas d'insister sur le fait que les artefacts sont indispensables à l'activité des contrôleurs comme des encadrants ; nous voulons plutôt souligner un effet de miroir : les artefacts des uns renvoient sans cesse à ceux des autres, puisque les activités sont complémentaires l'une de l'autre. Il s'ensuit une circularité dans la légitimation de l'activité de lutte contre la fraude considérée.

Puisqu'il est question d'artefacts ici, il faut dire aussi que l'arrangement n'est pas que ponctuel, et n'est pas simplement contractuel (au sens où il reposerait sur l'accord explicite des parties). Au contraire, il repose sur une instrumentation, tout un ensemble d'artefacts, mais que le lecteur ne doit pas se envisager à travers la trajectoire d'un seul PV – plutôt à travers l'accumulation de plusieurs centaines de PV ou quittances par jour !

Cette dimension est véritablement déterminante pour comprendre en quoi les artefacts font une différence pour la lutte contre la fraude. Il faut se représenter des milliers de PV qui ont été rédigés au niveau du CSB, pendant que j’observais la mise en œuvre de la BA ! Il faut se rendre compte du nombre de pages de tableau de bord qui ont été imprimées pendant ce même laps de temps !²⁶⁶

Ce n’est pas bien sûr leur seul nombre qui fait la performativité des artefacts du contrôle répressif ; mais il s’agit d’une différence forte que nous avons pu observer entre le contrôle répressif et la BA. Sans y réduire l’efficacité des artefacts, retenons que l’accumulation de ces derniers (surtout lorsqu’ils sont légitimes, comme c’est le cas des indicateurs du contrôle répressif) contribue à expliquer l’inconsistance qui caractérise une activité comme la BA, aux yeux des agents du CSB.

Les travaux de Bruno Latour sur la construction de la réalité sont à cet égard particulièrement pertinents. Dans sa célèbre étude ethnographique d’un laboratoire scientifique, il montre la *fabrication* de la réalité dans le laboratoire. Il en déduit que la réalité est construite, désignant par là un « processus matériel lent et pratique » au cours duquel les inscriptions obtenues par les chercheurs se superposent (par exemple des feuilles de papier sur lesquelles ont été imprimés les résultats de mesure, éventuellement mis en forme dans une courbe) et les descriptions qu’ils ont réalisées sont maintenues ou réfutées (Latour, 1996, p. 250).

Nous serons par la suite attentifs à la construction de la réalité. Le terme de « construction » peut sembler trop fort ; Alain Cottureau²⁶⁷ suggère de lui substituer celui de « constitution », dans la mesure où la réalité n’est à proprement parler pas créée de toutes pièces.²⁶⁸ De même, Ian Hacking, sans rejeter définitivement le principe du constructivisme, met cependant en évidence certaines limites dans l’usage qui en est fait (Hacking, 2001a).²⁶⁹

Retenons en tout cas cette perspective théorique, sous réserve d’une utilisation prudente ; elle rend compte de la domination du contrôle répressif, via une accumulation d’artefacts.

²⁶⁶ A titre d’illustration de cette remarque, j’ai brassé plusieurs centaines de pages et ai eu besoin de plusieurs journées de travail cumulées pour réaliser le tableau de bord synthétique qui avait été envisagé à l’occasion de la revue de projet sur la seule ligne TVM...

²⁶⁷ Séminaire d’Alain Cottureau sur le « sens du juste », suivi à l’Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales en 2004-2005.

²⁶⁸ Cela est tout à fait cohérent d’ailleurs avec l’approche d’Andrew Abbott. En effet, une pure construction serait incompatible avec l’existence objective d’un problème, et ne ferait de celui-ci qu’une affaire subjective. Au contraire, dans le *Système des professions*, il convient de distinguer l’aspect objectif du problème, de ses éventuels aspects subjectifs.

²⁶⁹ Notamment lorsque celui-ci se caractérise surtout par un engagement du chercheur vis-à-vis de l’objet étudié (p. 37 : « Très grossièrement, les degrés d’engagement constructionniste augmentent avec la force des réactions à (1), (2) et (3) ci-dessous: (1) prétendait que X n’est pas inévitable; (2) que X est une mauvaise chose, et (3) que le monde serait bien meilleur sans X. ». Hacking souligne plus un rejet de l’objet par le chercheur qu’une affinité de nature de l’objet étudié pour une approche constructiviste par le chercheur – et partant il montre le passage au premier plan d’une optique politique de la part du chercheur).

Attardons nous maintenant sur deux exemples susceptibles d'étendre la perspective en donnant à voir la contestation du monopole du contrôle répressif par le biais d'artefacts alternatifs.

1.1.2 Autres cas d'entraînement par les artefacts, autres arrangements ?

Les deux observations dont il s'agit n'entretiennent pas de rapport direct avec la mise en œuvre de la Bus Attitude, mais prennent place dans le même contexte de mainmise du contrôle répressif sur la lutte contre la fraude.²⁷⁰ Bien que distinctes, elles suggèrent toutes deux la possibilité de contester la domination du contrôle répressif, par la mise en place d'artefacts appropriés et propres à l'approche commerciale de la fraude. Elles prolongent ainsi la perspective de construction de la réalité autour d'arrangements entre groupes, tout en relativisant quelque peu la contrainte exercée par la domination du contrôle répressif.

La première expérimentation, déjà rapidement évoquée, concerne l'encadrement des équipes du Service De Ligne. Bien que ce service prenne modèle sur les Nouveaux Services Tram, la reconnaissance de ses pratiques n'était pas assurée, tant par les responsables concernés (le responsable opérationnel du CSB pour ce secteur, et le directeur du centre bus de Thiais), que par les agents (même si ceux-ci étaient volontaires pour participer à l'expérimentation).

Or le SDL était un exemple de réussite d'un contrôle attentionné, eu égard à l'implication des agents et de leur appropriation des pratiques et objectifs correspondant à ce type de contrôle, tel qu'il avait été pensé par les concepteurs du NST. Il est pour cette raison intéressant de noter que les concepteurs du SDL avaient pris l'initiative, comme pour les NST, de réaliser un tableau de bord spécifique. Le responsable du service n'avait sinon à sa disposition que celui du CSB, peu à même de rendre compte de son activité...²⁷¹ Il semble que l'élaboration et la valorisation des indicateurs correspondant à l'activité du SDL ait favorisé le développement de l'activité « contrôle attentionné » pour les agents.²⁷²

²⁷⁰ La seconde de ces observations sort du cadre systématique d'observation que nous nous étions donné pour les chapitres précédents. Elle alimente la réflexion, et il nous semble légitime d'y faire référence, tant qu'il s'agit de désigner des pistes à approfondir.

²⁷¹ Entretien avec Jean-Pierre Kergozou, Responsable du SDL, 20/10/2005.

²⁷² Encore une fois, il s'agit d'une conjecture qu'il faudrait vérifier. A première vue, l'hypothèse semble intéressante, puisqu'il s'agit d'une des principales différences entre la BA et le SDL (avec la relative stabilité du collectif pour le SDL).

L'autre exemple nous renvoie également à l'élaboration d'indicateurs. Mais il s'agit cette fois-ci d'un acteur de l'unité Relation de Service.²⁷³ Les acteurs de cette unité, dont nous avons vu qu'elle entend que la « relation de service » prenne pied au niveau opérationnel, ont considéré qu'il était important de réussir à outiller celle-ci, de manière à éviter qu'on la réduise à un simple discours stratégique et bien-pensant. Diverses expérimentations ont pu être faites, en particulier celle-ci, consistant à mesurer le temps moyen de contact entre les contrôleurs du CSB et les voyageurs, au cours du contrôle et de la verbalisation.

Cet exemple nous semble intéressant parce qu'il s'inscrit précisément sur la durée, avec l'objectif de donner corps progressivement à un ensemble d'artefacts qui permette de donner poids et reconnaissance à l'approche commerciale de la fraude. En l'occurrence, la personne chargée de l'expérimentation a pu faire valoir son parcours (ancienne responsable d'équipe de contrôle) pour s'ouvrir les portes du CSB, et son expertise de contrôleuse pour donner du crédit à son analyse.

Le résultat des mesures a été jugé satisfaisant, par le directeur du CSB comme pour la directrice de l'unité Relation de Service. Il rendait visible la part commerciale du contrôle, et permettait de confronter celle-ci à la part plus répressive de façon relativement équitable. Les conditions étant expérimentales, la mesure n'a pour le moment pas été reproduite à grande échelle, ou plus d'une fois par semestre.²⁷⁴ Le perfectionnement et la routinisation de la démarche sont explicitement envisagés par les acteurs à moyen terme.

Ce second exemple nous semble ainsi aller dans le même sens que le premier, à savoir celui de l'élaboration et de la diffusion d'indicateurs à même de rendre plus consistants les principes que les acteurs (agents et encadrants) ne rencontraient que dans des discours.²⁷⁵

Autrement dit, celui d'une concrétisation progressive d'un certain nombre de principes, d'idées ou de discours, au moyen d'artefacts tangibles qui prennent progressivement leur place dans le quotidien des acteurs, participant de la médiation entre ces derniers et le réel.

Dans les deux cas, le travail réalisé par des encadrants, ayant une certaine proximité au terrain, est le fait d'initiatives individuelles allant dans le sens de la mise en place d'un arrangement alternatif de la lutte contre la fraude. Ces alternatives peuvent éventuellement

²⁷³ Entretien avec Linda Chatel, Département CML, 06/10/2005.

²⁷⁴ Voir en annexes une sélection des diapositives présentant la démarche.

²⁷⁵ Nous ne voulons pas dire par là qu'un discours n'a pas de consistance ou qu'il n'est lié à aucun artefact, mais plutôt que cela peut n'être pas suffisant. Un discours peut être consistant, tel que nous l'avons trouvé dans les archives par exemple ; mais dans le cadre d'une activité de terrain, certaines consistances semblent résister moins que d'autres, autant que l'observation des contrôleurs permette d'en juger.

avoir un effet d'entraînement sur les dynamiques professionnelles – il n'y a en tout cas aucune raison de penser qu'elles ne le peuvent pas *a priori*.²⁷⁶

Ce type de démarche repose d'une part sur l'élaboration et la mise en œuvre manifeste d'artefacts associés à une autre activité de lutte contre la fraude, et d'autre part sur le fait que les agents ont pu s'approprier ces artefacts, les utiliser dans le cadre de leur activité – pour évaluer, mesurer, etc... Cette dernière condition est requise pour qu'une circularité se mette en place, à même d'entretenir l'arrangement alternatif. Notons que les circularités qui correspondent à un arrangement ne doivent pas faire oublier le rôle potentiel des acteurs extérieurs au système. En effet, les indicateurs utilisés par les acteurs du SDL, par exemple, comprennent également une mesure du taux de satisfaction des clients – satisfaction qui n'est pas donnée d'avance.²⁷⁷

1.1.3 La résistance du réel

Quelle liberté de jugement pour les acteurs ?

Revenons à la perspective de la construction de la réalité. Notre usage de cette dernière correspond à une visée, introduite par ce qui précède : celle de dépasser un débat possible, portant sur la liberté d'interprétation des acteurs. Les deux exemples que nous venons de décrire ont en effet ceci d'intéressant qu'ils mettent en avant la volonté d'acteurs, contribuant par leurs initiatives à une autre orientation de la lutte contre la fraude. Ces initiatives, allant dans le sens d'un arrangement alternatif, introduisent ainsi la question du caractère délibéré ou non de l'interprétation des acteurs, de leur liberté de jugement relative.

En effet, reconnaître la concurrence entre groupes professionnels, par le biais des travaux d'Abbott, et notamment dans un cas où l'introduction d'une nouvelle activité rencontre une

²⁷⁶ Notons que la perspective que nous adoptons est assez proche de celle choisie par Muriel Jogleux pour son analyse de l'innovation de produits à la RATP, pour le cas de la Carte Navigo. Empruntant à la sociologie de l'innovation son modèle « tourbillonnaire » (par opposition au modèle linéaire) de l'innovation, elle pointe l'importance des efforts de traduction et d'intéressement de la part des porteurs du projet, et écrit à la p. 216 de sa thèse : « L'innovation est donc « perpétuellement en quête d'alliés », humains ou non humains d'ailleurs, qui la reprennent, la déplacent, la soutiennent. Le projet qui se concrétise finalement est un projet commun, unifiant l'ensemble des différents points de vue. Il s'est constitué au travers d'une série de bouclages, de négociations, d'allers et retours, d'où l'idée d'un modèle de l'innovation dit « tourbillonnaire » » (Jogleux, 1993).

²⁷⁷ Ainsi, dans les circonstances de mon observation, la satisfaction déclarée par les clients était jugée convenable – plus en tout cas que celle produite par le contrôle répressif. Il aurait bien entendu été plus délicat pour les agents comme pour les responsables du SDL, de légitimer leur activité en se fondant sur un taux de satisfaction des clients faible.

résistance, conduit à se demander si cette dernière est délibérée, et relève alors de la volonté des acteurs, ou si elle est le résultat d'une structure d'interprétation qui s'imposerait à eux ? Aucune de ces alternatives n'étant véritablement satisfaisante au regard de ce que nous avons décrit, nous adopterons la perspective de la solidification du réel, et défendrons une posture attentive « aux choses qui tiennent » (Desrosières, 1993).

La solidification de la réalité

L'exemple du paradoxe des statistiques est fameux. Alain Desrosières écrit dans son histoire des statistiques : « La question de la consistance et de la solidité des mesures statistiques est souvent posée. La perspective proposée vise à sortir des dilemmes récurrents auxquels se heurte le constructeur de chiffres, s'il veut y répondre complètement. D'une part, il précisera que la mesure dépend de conventions portant sur la définition de l'objet et les procédures de codage. Mais d'autre part, il ajoutera que sa mesure reflète une réalité. Le paradoxe est que ces deux affirmations sont incompatibles, et qu'il est pourtant impossible de répondre autrement. En remplaçant la question de l'objectivité par celle de l'objectivation, on se donne une possibilité de voir autrement cette contradiction » (Desrosières, 1993, p. 21).

Le passage de l'objectivité *a priori* des mesures à leur objectivation n'est pas sans conséquence pour l'observateur souhaitant qualifier le réel. S'il porte son regard sur le processus d'objectivation des théories statistiques, il doit ainsi prendre en compte la manipulation des savoirs associés, et les artefacts qui pourront les relier à des usages, et ainsi les ancrer dans le réel, pour des acteurs. Denis Bayart a illustré cette nécessité en étudiant la mise en place du contrôle statistique de qualité dans les usines : l'existence d'une théorie et de savoirs ne suffisait pas ; il fallait aussi trouver des artefacts (les procédés et les instruments) pour la mettre en pratique dans le cadre d'une activité de production (Bayart, 1995).

De même, Bruno Latour insiste sur le fait que la réalité n'existe qu'à travers tout un ensemble d'opérations pratiques répétées, qui permettent de l'inscrire et de lui donner consistance. Evoquant par exemple la solidité du TRF, l'hormone dont le laboratoire qu'il étudie va établir l'existence, il écrit que d'une part « la construction du TRF repose sur l'accumulation d'inscriptions obtenues (...) à partir des instruments rassemblés au laboratoire. D'autre part, la solidité de cet objet, qui est la garantie pour que l'on ne le considère ni comme un produit de la subjectivité, ni comme un artefact [entendu ici au sens d'illusion, par opposition au réel], est faite de la mobilisation régulière de techniques » (Latour, 1996, p. 119).

La perspective de la solidification de la réalité ne concerne pas que des hormones ou des catégories statistiques abstraites. Plus intéressant pour notre cas, elle semble pouvoir être étendue à l'activité quotidienne. La fameuse parabole (épistémologique) des trois arbitres de baseball, rapportée par Yrjö Engeström, montre en effet sur quoi repose l'interprétation des acteurs et la prise de décision qui en découle.

Les arbitres, à la question de savoir à partir de quand on peut dire qu'il y a une faute, répondent chacun à sa façon. Le premier assure qu'il y a une faute lorsqu'il la voit (ce serait la position réaliste) ; le second, qu'il y a faute à partir du moment où il croit qu'il y en a une (ce serait la position constructiviste) ; tandis que le dernier assure qu'il n'y a faute que s'il la siffle. La posture du dernier arbitre est appelée « constructionniste », dans la mesure où celui-ci « détermine littéralement ce qui est vrai », et où « ses décisions ont des conséquences pratiques significatives » (Engeström, 2000).

Mais Engeström avertit celui qui voudrait se focaliser sur l'arbitre : c'est un système *historiquement construit* qui rend possible la prise de décision (et sa performativité). Il écrit : « The umpire would not get that constructionist moment of omnipotence (...) if the activity system of baseball had not been collectively constructed, both historically and in the specific spatial-temporal situation. The umpire's possibility to construct reality is completely dependent on his place in the configuration of the activity system » (Engeström, 2000).²⁷⁸

Dans ces systèmes collectivement et historiquement construits, on trouve des artefacts. Dans un article qui le voit s'interroger sur la spécificité des sociétés humaines par rapport à celles des babouins, Bruno Latour insiste sur l'importance des objets. Le sociologue considère que la stabilité des sociétés humaines et des (inter)actions de leurs membres n'est envisageable que dans la mesure où des actants sont déjà là (il entend par là des non-humains qui participent de l'(inter)action) : « à chaque fois qu'une interaction dure dans le temps et s'allonge dans l'espace, c'est qu'on l'a partagée avec des non-humains » (Latour, 1994).

Que pouvons-nous conclure de tout cela ? Il semble qu'un acteur, dans une organisation donnée, au cours de son activité quotidienne, n'est pas libre de concevoir n'importe quelle interprétation d'un problème donné. Il est en partie dépendant pour cela d'un ensemble de *choses* qui « tiennent » déjà. Ajoutons d'ailleurs que ceci peut (doit) s'entendre de deux

²⁷⁸ Trad. personnelle: « L'arbitre n'aurait pas ce moment constructiviste d'omnipotence si le système d'activités du baseball n'avait pas été construit collectivement, à la fois historiquement et dans une situation spatio-temporelle spécifique. La possibilité qu'a l'arbitre de construire la réalité est complètement dépendante de sa place dans la configuration du système d'activités ».

façons. D'une part, ces choses soutiennent les interprétations des acteurs ; mais d'autre part, elles peuvent refuser de céder, et entraîner les acteurs vers certaines interprétations, qui pèsent lourd, tiennent mieux que d'autres.

Cela ne nous engage nullement vers une conception déterministe de l'action, mais nous prémunit en tout cas d'une approche trop idéaliste et spéculative de celle-ci²⁷⁹, et correspond en ce sens mieux à ce que nous avons vu : les dynamiques professionnelles contraignent le jugement des acteurs.

Un exemple : l'Instance de Suivi de Secteur

Un exemple illustrera ces propos bien abstraits. Nous avons beaucoup parlé jusqu'ici de l'Instance de Suivi de Secteur, qui fixait le nombre minimum de contrôleurs pour contrôler une ligne. Cette convention existait avant que le nouveau directeur du CSB n'arrive, et il ne semblait possible à personne de la remettre en cause.

Toutes les personnes que nous avons observées et avec qui nous avons échangé considéraient cette convention comme une donnée. L'ISS véhiculait une hypothèse (dont elle était le précipité, voire le fossile...), qui était celle de nombreux contrôleurs et encadrants (même si ces derniers y voyaient également une contrainte de production), et selon laquelle le contrôle est un rapport de force physique. Lorsque des équipes rencontraient des difficultés, comme c'était le cas sur la ligne T1 par exemple, les agressions et insultes étaient mises par les contrôleurs et encadrants sur le compte de la trop faible taille des équipes. La taille des équipes avait alors une forte tendance à l'inflation.

Or l'expérimentation du Nouveau Service Tram a précisément reposé sur la remise en cause de cette hypothèse, comme on l'a vu. Le raisonnement, difficile à tenir au début de l'expérimentation aux dires mêmes des concepteurs du NST²⁸⁰, consistait à considérer que la taille des équipes était précisément le problème, et qu'elle était à l'origine des tensions et des agressions. Réduire la taille des équipes permettait de trouver une solution aux conflits. L'expérimentation a permis, progressivement, de mettre en évidence les effets que pouvaient avoir de petites équipes sur les voyageurs, sur les personnes en infraction, et légitimer une

²⁷⁹ Approche dénoncée par Pierre Bourdieu (Bourdieu, 2003) : le sociologue critique cette approche, qu'il appelle « scolastique », dans la mesure où elle croit pouvoir penser « l'agent social » en dehors de la pratique, comme libéré des conditions matérielles et concrètes de sa vie – ce qui caractérise selon lui un idéalisme propre à certains intellectuels.

²⁸⁰ *Sortir des impasses, changer et partager le sens de l'action: enseignements de l'innovation dans l'interaction de service tramway* (Plazaola (de) Jacques, Mission Prospective et Développement Innovant, RATP, 2006)

approche plus commerciale, ce qui était quasi-impossible auparavant, puisque les contrôleurs n'avaient presque aucun moyen, de leur point de vue en tout cas, de comprendre autrement les réactions des voyageurs à leur contrôle.

L'ISS constitue semble-t-il un cas particulièrement flagrant d'entraînement par les artefacts. Les interprétations des contrôleurs sont ici à comprendre en lien avec les usages et les artefacts existants. Elles contribuent de plus à solidifier le problème, dans son aspect subjectif (la fraude comme une affaire de sanction, et donc le contrôle comme un rapport de force), et à faire disparaître, à rendre tout à fait inconcevables les autres aspects subjectifs éventuels de ce problème. L'expérimentation tend cependant à montrer qu'il n'y a pas de blocage définitif des interprétations ; la somme et le coût des efforts à entreprendre pour désamorcer un effet d'entraînement sont à la mesure du degré de solidification de la réalité déjà atteint.

1.2. Les trappes ontologiques : une impasse de la description des dynamiques professionnelles ?

A ce stade, il s'agit de tirer parti des éléments de réflexion précédents. Nous allons proposer le concept de trappe ontologique pour synthétiser ce que nous apprend la description de la lutte contre la fraude à l'aide des dynamiques professionnelles. Nous discuterons ensuite des limites de l'usage descriptif mises en exergue par le phénomène de trappe ontologique.

1.2.1. Des trappes ontologiques

Un arrangement, lorsqu'on l'envisage en même temps que les artefacts qui le rendent possibles en circulant entre deux groupes en présence, fonctionne comme ce que nous proposons d'appeler une « trappe ontologique ». Nous entendons par là le fait que la production, dans le cadre d'un arrangement entre deux groupes d'acteurs, d'une masse d'artefacts correspondant à une certaine approche de la lutte contre la fraude, n'est pas sans effet sur le degré de pertinence qui est attribué à cette approche par les acteurs. En d'autres termes, une trappe ontologique correspond à une configuration des dynamiques professionnelles, qui tend à enfermer les acteurs dans une certaine interprétation du problème à résoudre.

Le terme d'ontologie est connoté philosophiquement, et l'on pourrait être surpris du recours à un terme aussi abstrait pour évoquer la Bus Attitude et ses indicateurs. Nous empruntons

celui-ci à Ian Hacking dans un souci de rendre compte de la perspective de la solidification de la réalité. Le philosophe l'emploie dans sa leçon inaugurale au Collège de France afin d'évoquer « des objets [qui] viennent au monde ». Il s'explique : « la philosophie a un mot technique pour parler de l'étude de l'être : l'ontologie. Nietzsche parle de l'apparition et de la disparition d'objets et des genres d'objets. Il parle, pour ainsi dire, d'ontologie historique » (Hacking, 2001b).

Le programme correspondant consiste alors à étudier la venue au monde d'objets, ce qui se passe selon Hacking, de la façon suivante : « Avec de nouveaux noms, de nouveaux objets viennent au monde. Pas très vite. Seulement avec l'usage, seulement après une première couche, puis une seconde, etc. Ce n'est pas une création qui commence par l'essence d'un nouvel objet, mais par sa peau, par sa surface, par ce avec quoi on interagit. Par ce sur quoi on intervient superficiellement. Peu à peu on lui donne corps, un corps qui finit par se solidifier et par donner l'impression d'une essence – une essence que l'on a mise au monde » (Hacking, 2001b).

Le terme de « trappe », qui relève de notre propre usage, renvoie au fait que l'histoire que nous avons en partie décrite consistait, plus qu'en une simple opposition à une approche commerciale, en un auto-renforcement de l'approche répressive de la fraude, du fait de la logique de circularité des usages, par les contrôleurs et l'encadrement, des artefacts qui la fondait. En effet, une compréhension de la fraude, on l'a vu, repose sur des hypothèses, sur des personnages, sur des catégories, etc. L'action sur le phénomène leur donne une existence et une consistance qui ne sont pas assurées *a priori*.

L'analyse historique de la mise en place de la lutte contre la fraude sur un siècle, tout comme celle de la mise en œuvre du projet Bus Attitude, montrent en effet la venue au monde d'un certain nombre d'objets. La fraude est l'un d'entre eux, puisque nous avons vu que celle-ci se caractérisait par une plasticité certaine, et qu'elle résultait en grande partie de l'action du transporteur ; mais aussi tous ces personnages rencontrés, plus ou moins crédibles aux yeux des contrôleurs : la grand-mère, le fraudeur (opportuniste, mou...), le client aussi ; et plus largement, tous les objets qui sont la manifestation de l'effet d'une action : « ça fait bien *quelque chose* », disait le coordinateur du groupe de réflexion à propos de l'activité des agents en BA.

Une précaution. Parler d'ontologie, ce n'est pas faire disparaître l'interprétation des acteurs ; c'est se donner les moyens de marquer le passage de spéculations sur la lutte contre la fraude, d'interprétations de celle-ci par les acteurs, à ce qui est de leur point de vue « la » réalité de la

fraude – et laisse donc peu de place à plusieurs réponses possibles. En bref, c’est se donner les moyens de marquer un seuil de consistance dans une interprétation, qui n’est plus vue ensuite comme une simple interprétation, mais comme « la » réalité – tout simplement.

C’est en ce sens que le recours à l’ontologie historique constitue une mise en perspective des dynamiques professionnelles *sur la durée*.²⁸¹ La description des dynamiques professionnelles de la fraude, en montrant l’entraînement des interprétations des acteurs par les artefacts, a conduit au concept de trappe ontologique.

1.2.2. Les limites de la description

En mettant à jour la correspondance entre les dynamiques professionnelles et les processus de solidification de la réalité que les acteurs cherchent à interpréter, l’usage descriptif des dynamiques professionnelles rencontre deux difficultés relatives au phénomène de trappe ontologique.

D’une part, cette correspondance pourrait mettre en question l’utilité du cadre conceptuel : l’utilisation des dynamiques professionnelles fait-elle une différence ? Car en fait, si elles correspondent si étroitement à « des choses qui tiennent » - et nous avons vu avec les trappes ontologiques que c’est parfois le cas, ne doit-on pas justement cesser de parler de dynamiques professionnelles ? Ne doit-on pas plutôt leur substituer ces « choses qui tiennent » ?

Il s’agit de ne pas idéaliser ce qui est en fait à relier à des usages et des pratiques. Bruno Latour refuse de « réduire ou dissoudre un acteur dans un champ de force – ou dans une structure » (Latour, 1994). L’argument est dérangeant, et le sociologue manie la dérision avec force contre ceux qui feindraient de ne pas le voir. Evoquant le rasoir d’Occam, il invite les chercheurs à se détourner des explications faciles et lourdes, comme celles relatives au « social » ou à « l’économique », pour aller plutôt à la recherche des « petites différences », que l’on peut trouver dans les « moyens d’inscription », à savoir tous ces artefacts qui solidifient le réel.

La question *tend* à disqualifier l’analyse des dynamiques professionnelles : tout ce cadre conceptuel n’est-il pas un paravent – ou pire, une boîte noire ? Ne pouvons-nous pas nous contenter en dernière analyse des artefacts, de l’analyse du processus de solidification ?

²⁸¹ Puisque mes observations mettent en tension la profondeur historique et l’actualité d’une mise en œuvre.

D'autre part, à considérer les trappes ontologiques, à constater la contrainte exercée par les dynamiques professionnelles, et la circularité dans laquelle tend à être enfermée la lutte contre la fraude, ne touchons-nous pas à la fin de l'analyse par les dynamiques professionnelles ? En termes de gestion, y a-t-il autre chose à signaler qu'une impasse ? Nous avons rapporté quelques initiatives allant dans le sens d'une contestation de la domination du contrôle répressif ; mais force est de constater que dans le cas de la Bus Attitude, il n'y avait pas d'ambiguïté, sur le moment de mes observations.

Répondre à ces deux difficultés posées par le phénomène de trappe ontologique dans le cas de la BA, demande de ne pas en rester au premier usage de ce cadre conceptuel, celui de la pure description des dynamiques professionnelles. Nous allons donc nous tourner vers le second que j'ai pu constater ; et nous verrons en quoi cet usage relance la réflexion et permet de sortir de l'impasse relative dans laquelle nous nous trouvons.

2. La représentation des dynamiques professionnelles vecteur de réflexivité

Un autre usage du cadre conceptuel consiste à matérialiser les dynamiques professionnelles par le biais de leur représentation. Nous verrons que cet usage, que nous appelons représentationnel, redonne une place aux acteurs en stimulant leur réflexivité. Il constitue ainsi une piste à suivre pour s'écarter des trappes ontologiques.

De façon relativement indépendante de ma volonté, et parfois même fortuite, j'ai pu constater les conséquences de la production d'un schéma reprenant les principes d'analyse choisis, à propos de la mise en œuvre de la Bus Attitude.²⁸² Nous allons rendre compte de l'usage qu'ont fait les acteurs de ce schéma, ainsi que de la démarche de réflexion qu'il a contribué à impulser, et à laquelle j'ai participé. Voici donc un bref compte-rendu du destin de ce schéma, qui sera suivi d'une discussion des enseignements que nous pouvons en tirer.

²⁸² Le lecteur aura reconnu le schéma présenté à l'occasion du Comité de Pilotage, qui m'avait donné l'opportunité de poursuivre mes observations au CSB.

2.1. L'itinéraire d'un schéma

Nous allons tenter de suivre ici l'itinéraire et les effets du schéma en question, depuis le comité de pilotage jusqu'à la fin de notre « terrain ». Tant bien que mal, parce que je n'avais pas anticipé méthodologiquement le succès que rencontrerait ce schéma auprès de mes interlocuteurs, et que je n'en avais ni cherché les signes, ni conservé les traces ; d'autre part parce qu'à la fin de ma période de « terrain », le parcours du schéma m'est devenu invisible, ce qui rend le récit parcellaire ; enfin, parce que mes interlocuteurs, justement, ont eu bien du mal à expliciter leur intérêt, lorsque je les ai interrogés.

Malgré toutes ces limites, nous considérons que ce récit, et ce qu'il nous permettra de dire des dynamiques professionnelles, a sa place dans notre réflexion. Nous avons déjà évoqué le schéma qui va nous occuper, et expliqué comment celui-ci m'a donné l'opportunité d'une place intéressante d'observateur parmi les encadrants du CSB. Nous allons maintenant nous concentrer sur celui-ci, de façon à comprendre en quoi il a eu un rôle plus large que celui d'une simple *clef vers le terrain*, pour l'observateur que j'étais.

2.1.1. Récit de la mise en circulation du schéma

A l'occasion de mon premier comité de pilotage, j'ai rendu compte de ce que j'avais vu et compris au contact des évolutions du « terrain ». Mobilisant le vocable de « dynamique professionnelle », pas encore très sûr de mon effet, j'ai insisté sur le fait que chaque type de contrôle correspond à une rationalité et à une compréhension spécifique de la fraude. Le groupe qui est associé à ce type de contrôle développe une réponse qui se veut efficace au regard de cette compréhension. L'intérêt est donc, non de dénoncer les rigidités de chaque groupe, mais bien plutôt de savoir comment articuler, ou comment s'articulent déjà, les efficacités plurielles en présence ou à venir.

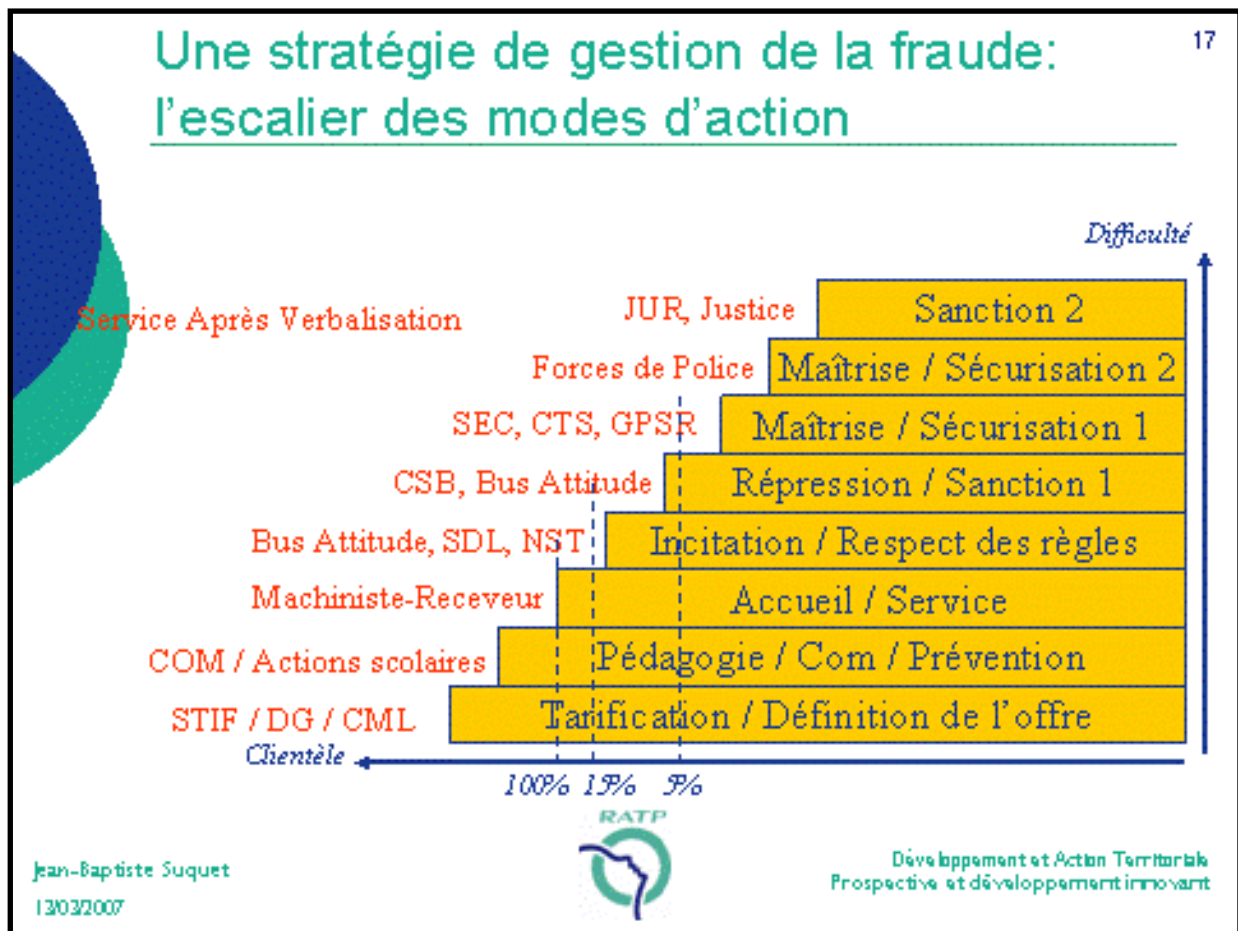


Figure 18: Schéma de l'escalier des modes d'action (Comité de Pilotage du 2 mai 2005)

Pour ne pas paraître trop verbeux, j'ai pris soin de réaliser un schéma qui représente ce que serait une gestion de la fraude ainsi comprise (au moyen des dynamiques professionnelles). Il procède de l'articulation graphique de différentes actions sur la fraude, allant de l'action tarifaire au concours des services de police :

- Je cherche d'une part à suggérer la diversité du problème rencontré. Pour cela, je distingue différentes « marches » selon la « difficulté » de la situation de fraude. D'autre part, je mets en place un axe « clientèle » qui permet de distinguer, selon une typologie connue à ce moment là à la RATP, les 85% de clients en règle, les 10% de fraudeurs « mous » et les 5% de fraudeurs « durs ».
- D'autre part, il s'agit de rendre compte des dispositifs existants à la RATP, car ils sont nombreux, et de souligner le fait que chacun entend répondre spécifiquement à « sa » fraude. La réponse de chaque groupe est caractérisée à l'intérieur de la marche face à laquelle il est placé. C'est ainsi que je veux rendre sensible le fait que chaque « mode

d'action »²⁸³ a sa raison d'être, qu'il s'agit d'expliciter, plutôt que de fustiger les résistances ou les travers psychologiques.

Rétrospectivement, plusieurs limites apparaissent dans la représentation des dynamiques professionnelles au moyen de ce schéma. D'une part, la diversité de la fraude était réduite au seul axe de la « difficulté » du problème. L'ensemble des interprétations de la fraude que je proposais était fortement réduit, par rapport par exemple à ce que les archives peuvent révéler. D'autre part, on peut mettre en doute le dynamisme du schéma. Même en tenant compte de l'animation de la planche powerpoint, que nous ne pouvons rendre ici, il y a un pas entre celle-ci et la dynamique que nous avons décrite.²⁸⁴

Insistons pour le moment sur les réactions des participants à la réunion. Une fois la présentation terminée, le directeur du CSB prend la parole le premier, pour dire tout le bien qu'il pense de cette présentation, comme support et base de réflexion pour la stratégie du CSB ; il souligne également la satisfaction qu'il a vis-à-vis de ce type de recherche, à l'écoute du terrain.

Sans rentrer dans le détail des autres commentaires, je peux dire qu'ils sont tous bienveillants et / ou intéressés. L'intervention d'une des personnes les plus haut placées de la réunion a probablement donné le ton... Pourtant, nombreuses sont les réactions qui reviennent sur le caractère consensuel et constructif de la *représentation* proposée. Le schéma reste comme l'élément stimulant et enthousiasmant de la présentation.

Le directeur du CSB poursuit en déclarant que sur la foi de ce schéma, il souhaiterait proposer que je continue ma recherche au CSB. J'aurai plus tard l'occasion de m'apercevoir que cet enthousiasme n'est pas feint : ma participation à un groupe de réflexion sur le pilotage de la lutte contre la fraude et le destin du schéma en témoigneront.

²⁸³ Le « mode d'action » est le terme que j'avais utilisé au cours du comité de pilotage pour désigner l'agencement organisationnel correspondant à un type d'action sur la fraude. Ceci peut renvoyer aussi bien à une technique de contrôle qu'à la gestion de la tarification.

²⁸⁴ Dans la présentation Powerpoint, les éléments de la planche se mettaient en place progressivement, marche par marche. Il s'agissait ensuite de montrer la correspondance entre chaque marche et un dispositif et / ou une unité existant à la RATP au moment de la présentation. Bien que la profondeur historique ne soit pas apparente, et qu'un tel schéma soit silencieux sur la pluralité des compréhensions de la fraude possibles d'une part, et sur la mise en œuvre de la Bus Attitude d'autre part, il faut rappeler que ces points étaient évoqués précédemment dans la présentation. J'avais plutôt cherché à insister sur les principes compréhensifs et pragmatiques de la démarche du *Système des professions*.

2.1.2. Du schéma à un outil de pilotage

Nous avons retenu jusqu'ici, de ma contribution à la réflexion sur le pilotage de la lutte contre la fraude, ce qu'elle nous apprenait de l'usage de l'activité BA par les encadrants du CSB. S'en tenir à ces observations serait restreindre fortement ce que les réunions successives nous ont appris. En effet, le directeur du CSB, en proposant que je m'associe à la réflexion qu'il souhaitait impulser, a ouvert une voie pour avancer, à partir du schéma, vers une autre action de la RATP sur la fraude, tirant autant que possible parti des atouts des divers types de contrôle existants.²⁸⁵

L'objectif intermédiaire était de concevoir et d'outiller le processus de pilotage des actions de contrôle sur le réseau de surface. A la suite des premières réunions, nous avons entrepris de concevoir un tableau de comparaison des techniques de contrôle, que le groupe a appelé « matrice des modes d'action »²⁸⁶, et qui devait constituer un référentiel des techniques de contrôle à disposition.

J'avais suggéré la réalisation d'un tel outil, et en accord avec le délégué du directeur, il a été convenu que j'en élaborerai une première version, que je présenterai au groupe. Le résultat devait permettre, du moins telles étaient mes attentes, d'établir une cartographie des modes d'action actionnables pour le réseau de surface, et ainsi d'atteindre une plus grande lucidité des pilotes de la lutte contre la fraude. Il s'agissait de concrétiser la logique dont témoignait le schéma, celle des dynamiques professionnelles, dans un outil.

Mais il y avait là plus qu'un outil, ou un support. Je considérais en effet que l'inscription d'une telle cartographie au sein même du système de pilotage, après consensus des responsables entre eux et sous réserve de la réactualiser régulièrement, constituait une contrainte cognitive pour les pilotes de la lutte contre la fraude, un objet qui obligerait à penser « multi-acteurs ».

²⁸⁵ On voit la proximité de cet objectif avec la démarche dont se réclamait le schéma. Soulignons tout de même que ce n'est pas le schéma qui a impulsé seul le projet du directeur. En effet, de façon concomitante, étaient envisagées une certification ISO de l'unité (et le groupe de réflexion se focalisera sur l'élaboration d'un processus spécifique : celui du pilotage des actions de contrôle) et l'avancée de la RATP vers un contrôle multi-modal, c'est-à-dire réussissant à coordonner les actions des corps de contrôle du RER, du Métro, et du Réseau de surface, au moins sur ce dernier. On voit bien que le schéma n'a été qu'un élément parmi d'autres dans le complexe d'opportunités et de contraintes qui est à l'origine du groupe de réflexion.

²⁸⁶ Le terme « matrice » est probablement discutable, et celui de « tableau » pourrait mieux convenir. L'un des critères de choix de la dénomination correcte est l'usage qui est fait de ce tableau ou de cette matrice (« matrice » ayant probablement une plus forte connotation instrumentale). Le lecteur pourra constater que cet usage est précisément un enjeu en suspens du travail du groupe. Nous conserverons donc le terme de « matrice », avant tout pour rester fidèle à la dénomination choisie par le groupe de travail.

Nous reviendrons par la suite sur les aspects relatifs à l'élaboration collective de cette matrice. Pour l'instant, concentrons-nous sur ce qu'elle disait de la lutte contre la fraude. La matrice devait permettre de décrire les différentes techniques de contrôle selon plusieurs critères :

- Un premier type de caractéristique permet de décrire les modes d'action, quant à l'agencement qu'ils constituent, d'une part, et à la technique qu'ils utilisent d'autre part. Ainsi, on peut principalement identifier : d'une part, la taille de l'équipe, le type d'opérateur, et le recours (possible ou non) à une assistance extérieure ; d'autre part, la connaissance de la cartographie (c'est-à-dire de la ligne et de son environnement), l'approche relationnelle la plus courante (plus ou moins agréable, conflictuelle...), et le type de produit issu de la mise en relation (PV, achat de ticket, conseil abonnement...).
- Les autres catégories descriptives de ces modes d'action se sont focalisées sur leur économie : quel périmètre d'action pour une équipe d'un mode d'action donné ? Combien de voyageurs rencontrés ? Quelle probabilité, pour un voyageur donné, de rencontrer une équipe ? Combien de temps, en moyenne, les équipes passent-elles avec un voyageur ? Et enfin, ce mode d'action génère-t-il de nombreux Accidents du Travail ?²⁸⁷ Enfin, le groupe a cherché à cerner la capacité de contrainte, à travers la « maille du filet » (le fait qu'un mode d'action laisse passer plus ou moins de fraudeurs lorsqu'il contrôle) et l'efficacité de l'action (l'amende notifiée, par exemple et s'il s'agit d'une sanction, peut-elle ne pas être payée par le fraudeur ? ou au contraire, le conseil tarifaire réalisé par l'agent va-t-il véritablement se transformer en abonnement ?).

²⁸⁷ Il faut comprendre ici que l'approche est économique dans le sens où les caractéristiques ont une influence sur le coût du mode, et sur ce qu'il peut produire : en ce sens, les modes incitatifs, qui permettent de passer beaucoup de temps avec les voyageurs et n'ont aucun AT, sont plus économiques de ce point de vue, mais par contre n'ont pas un rayon d'action très fort, puisqu'ils sont concentrés sur une ligne...

		Modes incitatifs					
		Machiniste-Receveur	BA	SDL / NST	Secteurs (itinérant)	Secteurs (chute hors pôle)	Secteurs (chute en pôle)
Agencement	Taille de l'équipe	1	2	2 à 4	3 à 6	3 à 12	5 à 12
	Type d'opérateur	Machiniste-Receveur	Machiniste / Contrôleur	Machiniste / Contrôleur	Contrôleur	Contrôleur	Contrôleur
	Assistance extérieure	BA			CTS / Police	CTS / Police	CTS / Police
Technique	Connaissance de la cartographie	+++	++	+++	++	++	+++
	Approche relationnelle	+	+++	+++	++	+	+
	Produit	Achat TT Vérification	Achat TT / PV	Achat TT / PV Commercial ?	PV	PV	PV
Economie	Périmètre d'action	Ligne	Territoire	Ligne	Secteur	Secteur	Pôle d'échange
	Nombre voyageurs rencontrés par une équipe	?	?	?	?	?	?
	Probabilité de contact pour un voyageur donné	100%	3%	5%	?? Peut-être environ		
	Temps passé par voyageur	+	+++	+++	++	+	+
	AT / AD	?	+++	+++	-	-	-
Capacité de contrainte	"Maille du filet"	+	++	++	+++	++	+++
	Efficience de l'action	- / +	+	+	++	++	++

Figure 19: Extrait d'une version provisoire de la matrice laissant certains points d'interrogation (septembre 2006)

En somme, à la suite du schéma, et dans le même esprit, la matrice des modes d'action devait stimuler la réalisation d'une description de la lutte contre la fraude articulant plusieurs modes d'action. Elle se révélait plus précise et plus directement opérationnelle que le schéma, dont elle n'avait par ailleurs pas les atouts graphiques (dynamique, couleur...). Pour autant, elle partageait avec celui-ci l'idée d'une mise en forme synthétique à partir de principes d'analyse simples de la lutte contre la fraude : l'articulation sur un même support de plusieurs modes d'actions sur celle-ci, habituellement pensés séparément.

Et surtout, les acteurs pourront dans les deux cas s'approprier ces productions graphiques et pourront s'en servir pour communiquer. On retrouve une trace assez nette de cette instrumentalisation, notamment dans la diffusion qui sera faite du schéma par la direction du CSB. Concernant la matrice, son appropriation a été moindre : elle a pour ainsi dire disparu alors que la phase expérimentale du travail du groupe débutait.

2.1.3. Quelle diffusion du schéma ?

Au-delà de la réflexion collective auquel il a contribué, le schéma continuera de circuler au sein de l'organisation. D'une part, je serai sollicité par la direction du CSB pour le présenter au reste de l'encadrement du CSB, au moment du lancement du groupe de travail sur le pilotage de la lutte contre la fraude. Au moment de l'élargissement du groupe de réflexion aux responsables du contrôle sur le réseau ferré, le schéma sera imprimé par le coordinateur et distribué à chacun des participants au début de la présentation de l'état d'avancement de la réflexion. A chaque fois, il s'agissait d'exposer un principe fondamental de la démarche du groupe, à ce qu'en disaient les interlocuteurs qui m'avaient sollicité.

D'autre part, le schéma sera en partie repris par les acteurs qui y avaient trouvé un intérêt. Ainsi, ma surprise fut grande de découvrir, quelques semaines après mon comité de pilotage, alors que je me rendais à une réunion relative à l'évolution de la BA, que le délégué du directeur du CSB avait recours à « l'escalier des modes d'action » pour préciser la place de chacun dans la lutte contre la fraude, machiniste, équipes BA comme équipes CSB. La présentation n'en était pas exactement la même, bien entendu, mais les principes organisateurs du schéma étaient toujours présents, et la logique des dynamiques professionnelles était conservée.

Le lecteur pourrait trouver finalement peu nombreuses ces occasions de reprise du schéma. Qu'il ne s'y trompe pas : ce n'était en aucun cas le récit d'un triomphe annoncé. La place du

schéma est en effet restée modeste, et l'intérêt qu'il a soulevé local, c'est-à-dire principalement circonscrit à ceux pour qui il avait été réalisé, et à qui il avait été présenté. Ces marques d'intérêt m'ont d'autant plus surpris, que les acteurs qui s'en réclamaient avaient bien du mal à en formuler les raisons.²⁸⁸

Celles qui nous ont été données malgré tout, soulignaient la porte de sortie que constituait ce schéma pour la situation de blocage relatif ou d'incompréhension que connaissaient les acteurs de la fraude. Ainsi, le schéma entrouvrait, avec les moyens qui sont ceux de l'animation powerpoint, une piste possible pour organiser la lutte contre la fraude de façon consensuelle. C'est donc le *résultat matérialisé par le schéma*, bien plus que les *principes théoriques d'analyse* des dynamiques professionnelles, qui paraissait utile pour les acteurs. Et d'ailleurs, c'est le schéma dont ils se souviendront (« ton schéma », « l'escalier ») et qu'ils demanderont, et non les dynamiques professionnelles et la sociologie des professions d'Andrew Abbott...

En nous centrant principalement sur le schéma, nous discuterons maintenant de l'intérêt de la démarche de schématisation quant à la compréhension de la réalité par les acteurs. Cela nous permettra d'apporter une réponse à la trappe ontologique, une réponse qui place le schéma au fondement d'une réflexivité possible quant aux dynamiques professionnelles de la fraude.

2.2. Obtenir une problématisation intéressante de la lutte contre la fraude

En soulignant l'intérêt et surtout l'appropriation du schéma par les acteurs, c'est aussi le deuxième usage des dynamiques professionnelles que nous mettons en évidence : non pas celui du « dire vrai », mais celui de la mise en forme, de la représentation. Quelle peut donc être l'utilité de cette dernière ? Il nous semble qu'elle se trouve au milieu du gué : entre les blocages de l'organisation de la lutte contre la fraude (manifeste dans le cas des trappes ontologiques) et l'organisation idéale et enthousiasmante de cette dernière que désignent les acteurs (« une place pour tout le monde »).

²⁸⁸ Entretien avec Christian Berchoteau, Responsable Opérationnel au CSB, 03/05/2006 ; entretien avec Laurent Galassi, Délégué du Directeur du CSB, 25/04/2006. Tous deux participaient au groupe de réflexion, le dernier nommé en étant l'animateur et le coordinateur.

En fait, la démarche de représentation par les dynamiques professionnelles (sans connotation théorique) semble être un vecteur d'interrogation et de réflexivité (Harley et al., 2004)²⁸⁹ pour les acteurs de l'organisation. Nous ne suggérons pas que les acteurs prennent plaisir à s'interroger gratuitement ou à démontrer publiquement leur réflexivité, mais que celle-ci est l'occasion de desserrer l'étau de la compréhension dominante du problème, en l'occurrence la fraude, et d'ouvrir la voie à une interprétation alternative de celui-ci.

Plusieurs arguments permettent de donner du crédit à cette utilisation des dynamiques professionnelles, tel que « l'escalier » et la « matrice » des modes d'action en témoignent. D'une part, la mise en forme à partir des principes d'analyse des dynamiques professionnelles permet de se situer à un niveau logique supérieur (Watzlawick et al., 1975), c'est-à-dire que le schéma permet de considérer non pas *une* réponse à la fraude, mais *un ensemble* de réponses à la fraude.

Le terme de niveau logique ne s'inscrit pas en opposition avec la précision des observations ; il permet plutôt de trouver un cadre intégrateur qui rende compte en même temps des différentes interprétations en présence, notamment dans la mesure où elles ne sont pas comprises comme compatibles. Dans la tradition développée au Brief Therapy Center de Palo Alto (Watzlawick et al., 1975) et des travaux sur l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978), l'utilité est de confronter les acteurs à une articulation différente des termes d'un problème, afin de se dégager d'une situation bloquée et de permettre un apprentissage en « double-boucle ».²⁹⁰

Pour autant, l'image a ses limites. La représentation graphique ne fournit absolument pas une solution définitive au problème, assénée aux acteurs au sens où le psychiatre assène un remède à des patients. Les limites du recours qui a été fait au schéma, comme à la matrice, nous montrent bien qu'ils ne peuvent être considérés comme des outils à implémenter tels

²⁸⁹ Il s'agit ici de la seconde des quatre figures de la réflexivité proposées par Bill Harley, Cynthia Hardy et Mats Alvesson (Harley et al., 2004) : la mise en concurrence de plusieurs paradigmes distincts pour approcher un problème. En l'occurrence, les acteurs de la RATP ne s'occupent pas de recherche scientifique, mais ils font usage de différents paradigmes pour penser la fraude en privilégiant certains aspects subjectifs du problème plutôt que d'autres.

²⁹⁰ Au minimum. Nous pensons *a priori* ouverte la possibilité d'un deutero-learning. La différence entre un double-loop learning et un deutero-learning est celle qui existe entre une évolution des normes (« Double-loop learning consists not only of a change in organizational norms but of the particular sort of inquiry into norms which is appropriately described as learning. ») et un retour sur l'apprentissage lui-même (« When an organization engages in deutero-learning, its members learn, too, about previous context for learning. They reflect on and inquire into previous contexts for learning. They reflect on and inquire into previous episodes of organizational learning, or failure to learn. ») (Argyris & Schön, 1978). La différence nous semble tenir cependant notamment à la volonté des acteurs de réfléchir à leurs propres actions et surtout la façon dont ils les font évoluer.

quels dans l'organisation. Au mieux pouvons-nous considérer qu'ils représentent une « aide à la conception », en favorisant « l'intelligence d'une situation » (Denis & Tannery, 2002).²⁹¹

Un tel rôle dévolu au schéma, commun à la recherche-intervention et à l'ingénierie des connaissances, nous semble intermédiaire, dans la mesure où il ne s'agit pas pour les acteurs de recevoir des connaissances finalisées qu'il n'y aurait qu'à suivre, mais plutôt de s'approprier et de travailler des « connaissances actionnables », susceptibles d'enclencher des processus d'apprentissage.

Il faut comprendre alors l'approche par les dynamiques professionnelles non comme la description du vrai, mais plutôt comme une représentation support du travail d'interprétation des acteurs eux-mêmes. Un travail susceptible d'articuler les compréhensions existantes de la fraude ; un travail qui associerait la recherche d'une gestion de la fraude adéquate et la réflexion quant aux processus en cours dans l'organisation ; un travail enfin qui favoriserait l'élaboration d'une représentation partagée, propice à la discussion et à l'orientation du comportement des acteurs.²⁹²

En somme, le schéma peut fonctionner en quelque sorte comme un support cartographique (Weick, 1990), qui problématise l'action de l'organisation sur la fraude. Favorisant une évolution des cartes mentales des acteurs (Argyris & Schön, 1978)²⁹³, la représentation graphique doit alors se comprendre comme un artefact associé à une organisation dans une

²⁹¹ Concernant la finalité de la recherche, le lecteur a bien compris que nous nous démarquions d'un *a priori*, auquel nous avons été confronté à de multiples reprises, selon lequel notre recherche avait évidemment pour objectif de produire une technique, un outil qui permette de « faire baisser la fraude ». Nous avons considéré depuis le début de la rencontre avec les acteurs que la baisse de la fraude était l'objectif de *l'un d'entre eux* seulement, et qu'il s'agissait de l'un des termes du problème. Nous n'avons cependant pas eu pour objectif en tant que tel de faire baisser la fraude, même si nous ne pouvons pas refuser tout lien avec cette éventualité. Celle-ci ne nous dérangeait pas d'un point de vue éthique, car nos observations à la RATP et notre propre expérience de terrain à la STIVO nous avaient rassuré quant à la menace d'une « répression » aveugle. Nous n'en avons pas pour autant fait une obsession : ce n'était pas central pour notre questionnement.

²⁹² Nous considérons ce « travail » comme la progression au sein d'un espace des possibles fondé par cet outil. Nous n'en oublions pas cependant la difficulté que peuvent rencontrer les acteurs dans le cadre même de son utilisation et adhérons en ce sens tout à fait à cette conclusion, faisant suite à la proposition d'une « architecture cohérente des systèmes de contrôle » : « On pourrait penser de prime abord que le travail de conception est achevé une fois conçue une telle architecture cohérente des systèmes de contrôle. S'il s'agit à notre avis d'un point de passage obligé dans une démarche de conception pertinente, il convient de ne pas oublier que de nombreuses contributions mettent en évidence le fait que le management des organisations est « condamné » à devoir gérer des exigences paradoxales » (Denis & Tannery, 2002).

²⁹³ « Organizational theory in use, continually constructed through individual inquiry, is encoded in private images and in public maps. These are media of organizational learning. Our inquiry into organizational learning must concern itself not with static entities called organizations, but with an active process of organizing which is, at root, a cognitive enterprise. » (Argyris & Schön, 1978). [Trad. Personnelle : « La théorie d'usage d'une organisation est construite continuellement dans et par l'enquête individuelle ; elle est encodée dans des images privées et dans des cartes publiques. Ces dernières sont les médias de l'apprentissage organisationnel. Notre recherche sur l'apprentissage organisationnel ne doit pas se préoccuper des entités statiques qu'on appelle les organisations, mais du processus actif d'organisation qui est, fondamentalement, une entreprise cognitive. »]

démarche pragmatique et sémiotique (Lorino, 2003)²⁹⁴, qui nécessite la coopération des acteurs. Nous reviendrons plus bas sur ce qui relève de la démarche pragmatique ; arrêtons-nous pour l'instant sur la nature artefactuelle de la représentation graphique.

2.3. La question de la matérialité : les « vues de l'esprit »

Caractériser ces représentations graphiques comme des artefacts est important, car cela nous permet de revenir à la matérialité des artefacts soutenant les dynamiques professionnelles. Nous rencontrons d'ailleurs en même temps la réflexion de Bruno Latour, qui utilise, dans un article de 1985, le syntagme de « vues de l'esprit » (Latour, 1985).

Qu'entend-il par là ? Le fait que la pensée n'est pas un processus immatériel, qu'il n'y a pas « d'étincelle », et que le fait « d'avoir une idée » ne doit pas se comprendre comme un phénomène relevant du mystère ou de la magie, situé en tout cas du côté de l'inaccessible et isolé par une frontière bien gardée entre ce qui relèverait du matériel et ce qui relèverait de l'immatériel. S'inscrivant contre cette séparation et cette idéalisation de la pensée, comme dans son travail ultérieur sur la recherche scientifique (Latour, 1996), il cherche à montrer que « penser est un travail des mains ».

De ce point de vue, les dynamiques professionnelles et la démarche de représentation qui y est ici associée, ne correspondent pas seulement à un contenu, mais également à l'élaboration d'une forme. Nous souhaitons insister ici sur le fait que cette forme est matérialisée dans le schéma présenté, par exemple, qu'elle est travaillée, via une souris et un logiciel, « à la main » ; mais également sur le fait qu'elle va être diffusée, qu'elle va circuler et ainsi laisser plus de traces – elle passera « de mains en mains ».

2.3.1. Penser la lutte contre la fraude avec les mains

Il y a donc deux aspects de cette pensée comme travail des mains. D'une part, la matérialisation dans un schéma. Jacques Girin avait déjà souligné que les graphiques étaient un élément constitutif de l'agencement organisationnel (Girin, 1995). Eric Maton, dans ses

²⁹⁴ « Les outils de gestion ne sont pas des artefacts associés opportunément mais conjoncturellement aux organisations: ils en sont fondateurs. En effet, comme nous l'avons vu ci-dessus, en tant qu'outil symbolique recourant à des grammaires fondées sur des accords sociaux de vaste périmètre, d'un niveau de généralité supérieur à l'organisation particulière dans laquelle il est mis en œuvre, l'outil de gestion produit un système de significations qui fonde socialement l'organisation. » (Lorino, 2003).

travaux sur les représentations graphiques en gestion, a quant à lui rappelé certaines spécificités et qualités des schémas, par rapport à un média de la pensée comme l'écriture, d'un point de vue cognitif.

« Cette utilisation différente de l'espace dans le cas du graphique et dans celui du texte permet une souplesse dans l'interaction entre les individus. Cela sert à créer un « espace interactionnel partagé » (Suchman, 1990, p. 163) dans le cadre duquel plusieurs personnes peuvent inscrire des informations au même moment. Chacune d'entre elles peut rajouter un « rond » et une « flèche » là où elle considère que son expertise lui donne l'autorité pour le faire. Cela permet une plus grande souplesse que dans le cas d'une liste, dans la mesure où il n'y a pas besoin de décaler des termes parce que nous considérons qu'il existe une proximité de sens, de valeur entre certains termes. Avec le graphique, nous ne sommes pas astreints à respecter une règle implicite d'horizontalité ou de verticalité entre les éléments » (Maton, 2007, pp. 344-345).

Ainsi, en se plaçant dans la tradition anthropologique ouverte par les travaux de Jack Goody (1979), qui montre bien comment le fait de pouvoir écrire ce qui est dans sa tête, et par suite le disposer sur une feuille de papier, modifie la façon dont on peut penser, on comprend comment le résultat matériel de la représentation par les dynamiques professionnelles impacte la façon de penser la question de la fraude.

D'autre part, il y a l'idée de circulation du schéma. Bruno Latour développe l'idée que la théorisation scientifique procède de la fabrication de « mobiles » (les concepts), qui peuvent passer d'une personne à l'autre sans être transformés, alors que les faits observés ne sont pas suffisamment mobiles et ne peuvent facilement circuler. Ainsi, par exemple, comment faire circuler ce qu'on désigne comme la planète Jupiter, inaccessible et gigantesque, sauf à ruser avec le monde et à en proposer une représentation obtenue à partir d'un télescope, que l'on pourra réutiliser et faire circuler sans difficulté ?

Encore une fois, les acteurs d'une organisation ne recherchent pas, autant que j'ai pu le constater, la théorisation scientifique. Mais ils sont confrontés eux aussi à des passages et à des déplacements innombrables entre le concret et l'abstrait, entre le « terrain » et les bureaux – le personnage de la « grand-mère » en est un parfait exemple, et les contorsions auxquelles est contraint le formateur pour essayer de lui « donner vie », sont une bonne illustration de ces allers-retours.

« En passant de l'empirique au théorique, on ne passe pas du matériel à l'intellectuel, de l'accessible à l'inaccessible, on passe de mobiles immuables à d'autres encore plus mobiles,

encore mieux combinables et toujours plus immuables. Ce qui change - car quelque chose change en effet - c'est l'accélération des déplacements sans transformation » (Latour, 1985). Dans cette perspective, le schéma et la matrice se découvrent comme des mobiles qui permettent une certaine combinaison et une accélération de la rencontre des interprétations de la fraude observées sur le terrain.

C'est en ce sens qu'ils peuvent aider à penser la fraude et favoriser la réflexivité des acteurs que nous évoquions ; et c'est ainsi que la matérialisation des dynamiques professionnelles (la représentation graphique) peut répondre à la matérialité des dynamiques professionnelles (la trappe ontologique). Nous opérons ici une mise en abîme, puisque la représentation des dynamiques professionnelles prend place dans le jeu des dynamiques professionnelles lui-même.

Mais il y a surtout un affrontement des matérialités, et la représentation des dynamiques professionnelles peut s'affirmer, sous le couvert d'une réflexivité, comme un *challenger* des trappes ontologiques en place. La question est alors celle du poids des matérialités en présence. Nous avons pu voir que le schéma a quelque peu circulé, mais qu'il a eu au final peu de poids par rapport à des résistances bien solides. Quant à la matrice, elle a sombré dans l'oubli.²⁹⁵

Pour transposer les propos de Bruno Latour (Latour, 1996), nous mettons face à face le CSB, ce service qui compte plusieurs centaines d'acteurs, produit des milliers de PV, brasse une masse de papier que nous n'avons pas pu parcourir en totalité en plusieurs mois de présence, et... un schéma et une matrice !²⁹⁶ Le seul facteur quantitatif n'explique pas tout, et il est certain qu'il va nous falloir revenir sur la pratique organisationnelle susceptible de tirer profit de la réflexivité permise par la représentation des dynamiques professionnelles.

²⁹⁵ Cet oubli est d'autant plus marquant que les entretiens rétrospectifs menés avec certains membres du groupe de travail les ont amenés à se souvenir, plusieurs mois ayant passé, qu'ils avaient effectivement travaillé à une matrice. Oubli d'autant plus frappant, qu'ils n'avaient pas de raison à invoquer pour l'expliquer, et que le groupe avait pourtant passé plusieurs réunions à son élaboration...

²⁹⁶ [Nous soulignons, p. 280] « Notre description de la construction d'un fait dans un laboratoire de biologie n'est ni supérieure ni inférieure à celles produites par les scientifiques eux-mêmes. (...) Dans un sens fondamental, notre description n'est rien d'autre qu'une fiction. Mais cela ne la rend pas inférieure à l'activité des membres du laboratoire : ils s'occupent eux aussi de construire des descriptions pour les lancer dans le champ agonistique, et leur confèrent diverses charges de crédibilité de sorte que, une fois convaincus, les autres les intègrent comme des acquis, ou comme faits établis, dans leur propre construction de la réalité. Il n'y a pas non plus de différences dans les sources de crédibilité sur laquelle ils - et nous - se reposent pour forcer les gens à abandonner les modalités des énoncés proposés. La seule différence est qu'ils ont un laboratoire. Quant à nous, nous avons un texte, le présent texte. (...) Combien faudra-t-il prévoir de recherches ultérieures, d'investissements, de redéfinitions du champ et de transformations de ce qui peut être compté comme argument acceptable pour que ce point de vue apparaisse plus plausible que les autres ? » (Latour, 1996).

2.3.2. *Comment produire une (bonne) représentation des dynamiques professionnelles ?*

L'usage des dynamiques professionnelles associé aux représentations graphiques exposées paraît donc pertinent pour susciter la réflexivité de l'organisation quant à la « bonne » façon de remédier à la fraude. A titre général, car les propriétés des représentations graphiques permettent une confrontation plus directe des compréhensions d'un problème. A titre particulier ensuite, parce que ce schéma a circulé dans l'organisation (il a été imprimé, il a été vidéo-projeté...), et que les acteurs se le sont en partie appropriés (ils en ont discuté), ce qui a permis d'influer sur la solidité d'une conception de la lutte contre la fraude.

Ces remarques ne disent en revanche rien de l'usage (adéquat) de ces représentations graphiques en entreprise. Cela nécessite de s'interroger sur les conditions de leur production, de leur discussion et de leur circulation. En l'occurrence, la question reste ouverte pour le schéma, étant donné l'utilisation circonscrite et modeste qui en a finalement été faite ; l'histoire de celui-ci semble plutôt augurer d'une piste de réflexion que d'un *one best way* à systématiser.

Nous avons jusqu'ici simplement considéré l'utilisation qui en a été faite, et avons cherché à montrer en quoi celle-ci suggère un potentiel de réflexivité des acteurs sur leurs propres pratiques. Il y a là une ouverture possible par rapport aux trappes ontologiques associées aux dynamiques professionnelles : ces dernières ne doivent pas uniquement être analysées et évaluées par rapport au contenu de leur description (ce qu'elles disent), et lorsque nous avons recours à un *cadre* conceptuel, la notion de cadre ne nous rapproche pas sans raison d'une prise en compte de la mise en forme du contenu.

Nous ne pouvons pas cependant en rester au stade du constat, et nous contenter de dire que les représentations graphiques décrites n'ont pas encore assez de poids dans l'organisation. Dans la mesure où nous situons notre démarche de recherche en gestion, il semble évident que la question de la performativité de ces représentations graphiques est incontournable. Et ce d'autant plus, peut-être, que nous avons adopté la perspective de l'ontologie historique, ou, dit autrement, que nous nous sommes interrogé sur la « venue au monde » d'une conception de la lutte contre la fraude.

De toute évidence, nous touchons là une limite de l'usage représentationnel des dynamiques professionnelles. Le retour sur les conditions de production de la matrice peut cependant apporter quelques éclairages sur la façon de s'en sortir. On pourra ainsi avancer vers des principes *pratiques* de recours au cadre conceptuel des dynamiques professionnelles pour les

membres d'une organisation. C'est ce qui permettra de préciser l'usage de ces dernières que nous suggérons finalement : celui d'un pilotage, qui accommode leurs usages descriptif et représentationnel.

3. Piloter par les dynamiques professionnelles : la pratique d'un cadre conceptuel

A la différence du schéma, que j'avais réalisé seul pour ensuite le présenter aux responsables du CSB, la matrice témoigne d'un effort collectif d'élaboration de la lutte contre la fraude. L'analyse de cet effort devrait permettre d'avancer des propositions quant à la façon de représenter les dynamiques professionnelles, que nous allons systématiser autour de la notion de pilotage par les dynamiques professionnelles, entendu comme une enquête collective articulant l'usage descriptif et usage représentationnel du cadre conceptuel des dynamiques professionnelles. Nous proposerons un canevas de questionnement, pour encadrer cette démarche de pilotage.

3.1. L'élaboration de la matrice des modes d'action

La matrice des modes d'action est un objet paradoxal, en ce qu'elle a rapidement été abandonnée, comme nous l'avons vu ; mais que le groupe de réflexion y a pourtant consacré beaucoup de temps et d'énergie – signe du travail collectif cognitif que l'élaboration de cette matrice a requis.

3.1.1. Une réalisation sans lendemain

L'optique dans laquelle se trouvait le groupe de réflexion, entre fin août et début octobre 2005, était celle de l'outillage du processus de pilotage de la lutte contre la fraude, dont le groupe avait réalisé l'ordinogramme.²⁹⁷ La réalisation de la matrice trouvait place au regard de cet outillage à concevoir.

²⁹⁷ L'ordinogramme est la représentation schématique d'un processus organisationnel. Il est exigé dans le cadre d'une démarche de certification ISO, pour les processus qui dépassent un certain seuil de « criticité ». Il faut

La matrice devait aider à l'organisation quotidienne plurielle de la lutte contre la fraude. L'objectif était celui de la coopération et de la coordination entre techniques de contrôle. Mais son élaboration a révélé les obstacles à cette coopération : différences de valeurs, de convictions, de théories relatives à la fraude... En somme, l'élaboration de la matrice a révélé des clivages professionnels, tout particulièrement l'affrontement des logiques attentionnées et répressives de la lutte contre la fraude.

En conséquence, il n'est pas surprenant qu'à l'occasion du passage à la phase pratique du travail du groupe (la réalisation des *scénarii*), la matrice ait été oubliée. Cette phase correspond de plus à l'arrivée des représentants des réseaux ferrés dans le groupe de travail : à ce moment, les préoccupations s'inversent, et le contrôle multimodal prend clairement le dessus sur la prise en compte de la Bus Attitude dans la lutte contre la fraude. Or, les logiques d'action sur la fraude étant très proches entre les membres du CSB et les représentants des réseaux ferrés, la matrice devenait inutile...

De quoi cette matrice a-t-elle bien pu être l'instrument ? Puisque manifestement, elle n'a pas servi à organiser au quotidien la lutte contre la fraude, à la planifier, à quoi a-t-elle servi ? La question se pose, pensons-nous, dans la mesure où les participants au groupe ont accepté de passer du temps à élaborer la matrice. Ils ont insisté, sur le moment et rétrospectivement, sur le fait que cela leur « avait été utile », que la démarche leur « avait apporté ».²⁹⁸

3.1.2. Des traces d'un travail collectif cognitif

En nous concentrant sur la phase précédant l'arrivée des représentants du réseau ferré, nous trouvons des traces de travail collectif cognitif au sein du groupe de réflexion. Nous en avons notamment repéré deux types. Tout d'abord, celles liées à l'identification et à la définition précise des critères d'évaluation des activités de contrôle. Ensuite, celles relatives à l'application de ces critères aux différentes activités répertoriées.

comprendre par là que les enjeux associés à ces processus, de même que leur complexité, les distinguent d'autres processus, plus anodins ou prêtant moins à conséquence.

²⁹⁸ S'ils avaient pensé dès le début que ce travail n'avait ni sens ni utilité, alors pourquoi continuer, pourquoi passer du temps à argumenter, et pourquoi ajouter des réunions à un emploi du temps déjà chargé ? La seule volonté de m'être sympathique ne peut tout expliquer. D'autre part, ce n'est pas non plus l'obéissance au directeur qui était en jeu. J'avais beau être intégré au groupe à son initiative, il n'a à ma connaissance jamais demandé de comptes quant au déroulement précis du travail. Les objectifs du groupe se trouvaient de toute façon avant tout dans le succès de l'audit de certification, d'une part, et dans la coopération réussie avec les unités de contrôle des réseaux ferrés.

Si le principe de la matrice avait été accepté sans réticence (« ça nous fait beaucoup avancer »), de nouveaux échanges ont pourtant été nécessaires pour se mettre d'accord sur les caractéristiques de comparaison des modes d'action à retenir, et sur la façon de remplir chacune des colonnes. Ajoutons que les termes que j'avais retenus et explicités à partir d'un glossaire, n'ont pas toujours été immédiatement clairement définis ou compris ; ils ont souvent fait l'objet d'une redéfinition (« je traduis par... »).²⁹⁹

L'élaboration des caractéristiques de la matrice s'est donc faite par itérations, les responsables opérationnels y participant grandement. Ainsi, pour évaluer chaque type de contrôle quant à la connaissance de la cartographie, les membres du groupe ont dû préciser à la fois ce que comprenait la cartographie et son extension géographique. « Connaître sa cartographie », était-ce savoir situer les arrêts du bus ? Les correspondances ? Les bâtiments publics importants ? Les distributeurs automatiques ? Et d'autre part, afin de comparer la qualité des connaissances des techniques de contrôle, il fallait trouver une extension commune : la ligne fut finalement choisie comme unité de comparaison (plutôt que le secteur).

Il faut souligner également l'ambiguïté propre aux caractéristiques des modes d'action. Bien que le groupe ait réussi à affiner ses définitions, dès que nous cherchions à appliquer les concepts à un mode d'action en particulier, des divergences apparaissaient entre les participants ; le débat reprenait sans cesse. Il apparut très difficile de réduire les techniques de contrôle à un ensemble de concepts.

Il s'est avéré notamment particulièrement ardu d'évaluer certaines techniques de contrôle. Celles qui correspondaient au contrôle attentionné (SDL, NST et BA dans une certaine mesure) ont fait l'objet d'un débat particulièrement ardu, et des oppositions sont apparues à propos de critères particuliers, notamment lorsqu'il s'agissait d'envisager la contribution de ces types de contrôle à la lutte contre la fraude.

La confrontation de points de vue a pu faire évoluer, sur certains points, leur conception de la lutte contre la fraude. Ainsi, il y a eu par exemple à l'occasion d'une réunion déjà évoquée³⁰⁰, une réflexion collective longue de plus de dix minutes, à propos de ce que produisait la BA. Orienté par cette question du coordinateur : « ça fait bien quelque chose ? », le groupe a réfléchi aux aspects visibles du produit de l'activité BA, confrontant les arguments des uns et des autres (« ce n'est pas mesurable » ; « ils ne font rien » ; etc.).

²⁹⁹ Sans manquer au passage de m'attirer quelques moqueries (« ça a été écrit par un thésard, ça... »).

³⁰⁰ Réunion du 22 septembre 2005.

3.1.3. *Un outil pour apprendre*

La matrice trouve ainsi sa place comme outil de réflexion collectif, favorisant un apprentissage des membres du groupe. Il est certain que je n'ai pas pu constater d'apprentissage organisationnel *au sens fort* ; s'il faut parler d'apprentissage, c'est plutôt de micro-apprentissages, ou encore de fenêtres d'apprentissage, d'opportunités de réflexivité. Dans l'échange, l'argumentation, la controverse, les personnes constituant le groupe – moi compris – ont pu entrevoir jusqu'où leurs hypothèses étaient valables. Elles ont pu constater à quel point leurs certitudes étaient solides.

C'est ainsi, en organisant des occasions d'apprentissage de cette sorte, que les acteurs peuvent envisager sortir des trappes ontologiques. Car c'est à ces occasions qu'ils impulsent et soutiennent le changement de l'organisation, en l'occurrence de la lutte contre la fraude. Comme l'écrit Alice Guilhon, « un changement n'est pas généré et mis en œuvre seulement en fonction d'un dictat de la direction et de la même façon, il n'est pas la simple réponse de l'organisation à une pression externe. Les mécanismes de changement reflètent des processus d'apprentissage organisationnel qui prennent naissance dans l'organisation par l'interaction des individus entre eux et avec leur environnement » (Guilhon, 1998).

Le travail collectif cognitif que nous avons entrevu, et les tensions qu'il contribue à résoudre dans le système de la lutte contre la fraude, sont ainsi au fondement d'un processus d'apprentissage expansif, pour reprendre le terme d'Yrjö Engeström : « the process of expansive learning should be understood as construction and resolution of successively evolving tensions or contradictions in a complex system that includes the object or objects, the mediating artifacts, and the perspectives of the participants » (Engeström, 1999).³⁰¹

Dans cette perspective d'un changement organisationnel soutenu par un processus d'apprentissage expansif, la matrice vaut comme l'artefact autour duquel s'organise une démarche de réflexion collective. Il est à la fois le but et le moyen de cette démarche. Artefact profondément hybride, on le voit, puisqu'il fonctionne, dans les catégories d'Engeström (Ibid.), à la fois comme : un « why artefact » (qui diagnostique et explique les caractéristiques de la fraude) ; un « where to artefact » (qui donne à voir l'état future ou le développement potentiel de la lutte contre la fraude) ; un « how artefact » (qui guide et oriente les processus et procédures relatives au traitement de la fraude).

³⁰¹ Trad. Personnelle : « Le processus d'apprentissage expansif devrait être compris comme la construction et la résolution des tensions ou des contradictions successives et changeantes d'un système complexe [ici la lutte contre la fraude] incluant le ou les objets [la fraude, les personnages de la fraude...], les artefacts médiateurs [les indicateurs par exemple], et les perspectives des participants [leur logique professionnelle]. »

Après avoir fait le point sur les enseignements de la démarche d'élaboration de cette matrice, nous sommes mieux à même d'avancer vers un pilotage par les dynamiques professionnelles. Nous allons maintenant chercher à systématiser les principes de ce pilotage. Nous procéderons en deux temps : nous nous focaliserons premièrement sur les principes d'une enquête collective ; puis nous reviendrons sur l'importance du cadre conceptuel des dynamiques professionnelles comme outil de cette enquête.

3.2. Mener l'enquête sur la lutte contre la fraude

Nous caractérisons la démarche rapportée comme une *enquête collective*, autrement dit comme un processus de réflexion réunissant les acteurs engagés dans une action commune (passée et à venir). Cet ancrage pragmatique amène à insister sur deux aspects importants dont témoigne la réalisation de la matrice : sa dimension comparative et la problématisation de la situation de gestion (Journé, 2007), en l'occurrence la lutte contre la fraude.

3.2.1. Confronter les différentes activités de contrôle

Le dialogue est le support de la démarche d'enquête relatée. Dialogue entre les personnes présentes, puisque c'est dans l'opposition, l'argumentation, l'échange aussi, qu'ont pu être précisés tant les critères d'évaluation des modes d'action que l'application de ces critères à chacun des modes d'action. Dialogue également entre les différentes activités de contrôle : c'est dans leur confrontation que celles-ci se découvrent. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, une activité prend son sens dans un dialogue avec les autres activités. A l'intérieur du groupe de travail, à travers les prises de parole des uns et des autres, c'était ce dialogue qui se jouait : la BA répondait aux interpellations du contrôle répressif, et inversement.

Notons qu'à cet égard, la matrice ressemble au schéma. Comment ai-je pu réaliser ce schéma, si ce n'est, par le biais de ma propre enquête sur le terrain, en prenant sur moi d'organiser le dialogue entre toutes les activités de contrôle que j'ai pu observer ? La valeur du résultat reposait d'ailleurs sur l'évaluation par les acteurs eux-mêmes de ce dialogue, comme le déroulement du comité de pilotage l'a montré. Schéma et matrice se rejoignent ainsi autour d'une même démarche d'enquête.

Une différence d'importance subsiste tout de même. Pour réaliser la matrice, nous étions cinq. La pluralité des interlocuteurs est précisément importante dans la mesure où ce sont eux qui portent le dialogue. Que penser à partir de là, de la composition du groupe, qui ne comprenait que des membres du CSB, hormis moi ? Etant donné la teneur des discussions relatives à la Bus Attitude, on peut s'interroger sur la pertinence des jugements relatifs à cette activité de contrôle. Inversement, les moindres difficultés apparentes à évaluer le contrôle répressif peuvent mettre en doute la portée critique de l'évaluation de cette dernière activité de contrôle.

La question qui se profile derrière ces soupçons, est celle des précautions à prendre pour sélectionner les acteurs collectivement à même de mener une enquête de qualité. Il s'agit de ne pas favoriser la complaisance que pourrait entraîner une auto-évaluation, et d'éviter autant que possible les situations de juge et partie. Ainsi, le rôle de l'animateur est décisif dans l'organisation de la confrontation des activités. En l'occurrence, l'animateur du groupe a préféré favoriser le caractère constructif des discussions, en maintenant les tenants de la Bus Attitude à l'extérieur du groupe.³⁰²

Pour autant, la recherche de la diversité « horizontale » ne peut suffire et, plus qu'une mise en évidence de toutes les activités prises séparément, c'est une réflexion sur l'activité collective et une description de celle-ci que l'enquête doit favoriser.

3.2.2. Problématiser la lutte contre la fraude

L'effort de penser explicitement l'activité collective est lié à la mise en évidence d'un problème. Ce dernier est nécessaire pour initier l'enquête, pour stimuler la réflexion des acteurs. C'est dans la réponse commune à un problème donné que prend sens le dialogue des différentes activités qui y sont liées. Il y a là d'ailleurs une vision générale possible de l'organisation de service, soulignée par Franck Tannery qui propose de considérer celle-ci comme un ensemble de « communautés de pratiques mises en place en fonction de catégories de problèmes à traiter » (Tannery, 2000).

Toute la question est de trouver les problèmes pertinents. D'un côté, la mise en évidence d'un problème suffisamment général est nécessaire, pour que les différents acteurs s'y retrouvent. Il s'agit ainsi de jouer sur le « niveau logique » approprié, celui auquel positionner le problème pour réussir à intégrer tous les acteurs pertinents. En l'occurrence, dans le groupe de

³⁰² Entretien avec Laurent Galassi, 25/04/2006.

travail, le fait que l'animateur du groupe soit également coordinateur de la Bus Attitude (ce qui le rapprochait de l'état-major de BUS) était une chance pour ne pas exclure trop rapidement certains aspects de la fraude, comme sa dimension commerciale : comment se comporter vis-à-vis des clients ? Comment tenir compte de la fidélisation favorisée par certaines activités de contrôle ? Etc...

Inversement, une trop forte montée en généralité peut nuire à la mise en évidence de certaines difficultés, pouvant passer dès lors inaperçus. La présence d'acteurs de terrain permet de ne pas passer à côté d'aspects décisifs pour l'activité collective. Dès leur arrivée dans le groupe, les responsables du contrôle sur le réseau ferré ont pointé du doigt certaines difficultés négligées par le groupe. Ainsi, les représentants du RER, en remplissant les colonnes de la matrice les concernant – avant que celle-ci ne disparaisse – ont pu avertir du point d'achoppement potentiel que représentait la largeur du trottoir à la descente du bus, étant donné la technique de contrôle utilisée par leurs équipes.

On voit bien ici la difficulté qu'il y a à trouver un équilibre entre la proximité au terrain et la proximité aux instances et aux discours stratégiques. C'est d'ailleurs l'un des enjeux forts de ce type de démarche que de réussir à joindre ces deux niveaux de l'organisation. L'attention à la diversité « horizontale » doit ainsi se doubler d'une attention à la diversité « verticale » dans la composition du groupe.

3.2.3. Un long processus d'élaboration à ressaisir

Sur la base de ce que l'élaboration de la matrice a montré, deux aspects principaux caractérisent donc la démarche de l'enquête collective. Mais ils sont assortis de questions ayant trait à l'équilibre atteint dans la composition du groupe. Est-ce problématique ? N'avons-nous pas apporté plus de difficultés que nous n'en avons résolues ?

Au contraire, nous pensons que, si les connexions et les interactions établies à la faveur de l'enquête ne peuvent évidemment être décidées de façon aléatoire, ce que suggèrent les difficultés, c'est paradoxalement le fait que l'enquête a (partiellement) réussi : une discussion, même dure, est le signe d'un travail collectif cognitif. Il convient donc de prêter attention tout au long de l'enquête à l'équilibre et à la dynamique du collectif constitué ; mais, lorsque les échanges ne sont pas fluides, lorsque les points de vue ne coïncident pas parfaitement, ce n'est pas nécessairement un ajustement du collectif qu'il faut viser.

Ainsi, lorsque la Bus Attitude suscitait des tensions dans le groupe, l'explication n'était pas seulement à chercher du côté de la relative fermeture du groupe. De tels échanges permettent de faire ressortir l'élaboration de la lutte contre la fraude, les différentes strates sur lesquelles elle s'est fondée, les multiples sources qui sont les siennes. C'est précisément là une occasion de ressaisir les processus lointains de l'élaboration de l'activité collective ; et de décider ou non comment infléchir ces processus.

Expliquons-nous. Tout cela ne fait pas disparaître les trappes ontologiques, que la réalisation de la matrice rend elles aussi évidentes - nous avons pu voir comment l'animateur du groupe lui-même hésite quant à ce que peut bien produire la BA... L'enquête n'opère pas comme un moment magique inhibant les résistances liées aux dynamiques professionnelles ! Pour autant, elle permet la réflexivité justement en qu'elle met en tension les trappes ontologiques et les projets portés par les acteurs.

C'est d'ailleurs le sens de l'ambiguïté du statut de la matrice, coincée entre la description de ce qui est et de ce qui devrait être, à la fois instrument d'organisation concrète et support d'un travail de réflexivité. Et c'est cette direction, celle de la mise en tension, que nous allons emprunter pour retrouver les dynamiques professionnelles, et conclure quant à leur rôle pratique dans l'organisation de l'activité collective.

3.3. Le cadre conceptuel des dynamiques professionnelles comme outil

En caractérisant une démarche d'enquête, nous avons vu que ce n'est pas seulement son résultat tangible qui compte (la matrice). La réflexivité n'en est en effet pas le produit ; elle est à saisir au moment de l'enquête elle-même. Mais nous savons aussi que le résultat graphique fait une différence – en donnant une assise plus durable à la compréhension renouvelée. Doit-on alors favoriser la pure réflexivité, ou privilégier la matérialité d'une représentation des dynamiques professionnelles ? Pour dépasser cette alternative, il convient de les considérer comme un outil de pilotage de l'activité collective.

Nous entendons par là que les dynamiques professionnelles doivent être utilisées comme un cadre conceptuel permettant la mise en tension d'une description et d'une représentation de l'activité collective (en l'occurrence, celle fondant la lutte contre la fraude). D'autre part, le recours à ce cadre conceptuel apporte un certain nombre de repères pratiques pour mener l'enquête.

3.3.1. *Mettre en tension les usages descriptif et représentationnel*

La distinction entre description et représentation est ténue. Nous distinguons la représentation de la description, au sens où la représentation serait *adressée* aux acteurs de l'organisation, qu'elle serait engagée dans une activité de communication. Mais cette distinction elle-même est tout à fait discutable.³⁰³ Nous l'avons maintenue jusqu'ici pour la clarté de l'exposé, et nous proposons justement maintenant de la dépasser.

Faisons pour cela le point sur tout ce que le parcours de recherche nous a appris. Le recours aux dynamiques professionnelles apparaît, d'un côté, comme une façon de décrire une réalité organisationnelle, permettant notamment de rendre compte des phénomènes de trappe ontologique. D'un autre côté, les dynamiques professionnelles se prêtent à une mise en forme de l'activité collective, qui peut déboucher sur une représentation graphique de cette activité. La matérialisation de cette mise en forme peut jouer un rôle de contrepoids par rapport aux artefacts existants ; elle est donc à placer dans la même perspective d'ontologie historique, et oriente vers un à-venir de l'activité collective.

Ce n'est ni seulement d'un côté, ni seulement de l'autre, que nous pouvons situer le cadre des dynamiques professionnelles. Le mouvement même de la recherche en témoigne bien : le succès de la description a reposé sur la représentation (et inversement) ; de plus la description était en tension avec un travail de mise en forme (et inversement). La question n'est plus tellement de savoir quel usage du cadre conceptuel privilégier, puisque celui-ci semble être inévitablement associé aux deux usages. Il s'agit plutôt de rechercher alors un équilibre dans la mise en tension de ces deux usages.

Tout devient question de dosage : entre la matérialisation et le moment réflexif fugace ; entre la représentation et la description ; entre la compréhension de ce qui a été, de ce qui est, et l'orientation vers ce qui doit être. Un dosage réussi permet de ressaisir le processus d'élaboration de l'activité collective ; il permet alors d'interroger l'organisation (*organizing*) de celle-ci.

Ainsi comprise, les dynamiques professionnelles sont le corolaire du pilotage au sens où celui-ci « apparaît comme un réseau d'interprétations locales reliées par une circulation de signes, par le biais desquels on tente de faire émerger des structures cohérentes », et dans la

³⁰³ Nous sommes conscient que la description n'est jamais un pur reflet de la réalité, qu'elle est adressée à des lecteurs. Nous voyons la distinction entre une description cherchant à approcher la vérité, et une représentation véhiculant un message.

mesure où « il est du domaine de l'argumentable et du discutable » (Lorino, 1996). L'approche par les dynamiques professionnelles apparaît au final comme un exercice de pilotage de l'activité collective.

Cela leur confère un rôle dans l'organisation, en tant que cadre conceptuel : au même titre que les outils de gestion théorisés par Jean-Claude Moisdon (Moisdon, 1997), les dynamiques professionnelles sont un prétexte à l'exploration du nouveau et à l'investigation du fonctionnement organisationnel, à partir de la confrontation des compréhensions en présence. C'est à ce titre que nous pouvons considérer le cadre conceptuel des dynamiques professionnelles comme un outil : mais comment convient-il de l'utiliser ?

3.3.2. Un canevas de questionnement

Le déroulement d'un pilotage par les dynamiques professionnelles reste encore flou. Comment organiser cette réflexivité au moins occasionnellement ? Comment trouver un équilibre, ou sélectionner une interprétation ? Quels acteurs impliquer ? Et une fois ces acteurs choisis, auxquels donner la possibilité de réaliser cette représentation et selon quels critères évaluer la représentation produite ?

Tant de questions redoutables, auxquelles nous avons pu apporter des éléments de réponse, en analysant la démarche d'élaboration de la « matrice des modes d'action ». La composition du groupe apparaît devoir résulter d'une diversification volontaire, tant horizontale que verticale. Reste à savoir, puisque nous comptons outiller l'enquête au moyen des dynamiques professionnelles, à qui revient d'actionner l'outil, et dans quelles conditions ? La prudence nous semble de rigueur étant donné l'expérience que nous avons eue dans le groupe de travail, qui tendrait à montrer que la mobilisation des dynamiques professionnelles dans le cadre d'une enquête collective n'est pas aisée.

Elle est avant tout liée au rôle d'animateur du groupe. Pour la matrice, ce rôle était parfois partagé et l'animateur du groupe m'avait laissé introduire l'approche par les dynamiques professionnelles qui fondait la matrice. Il y a là manifestement une dimension potentielle d'intervention, dont rien ne dit les conditions dans lesquelles les acteurs d'une organisation de service pourraient se l'approprier.

Cela dit, rien n'interdit au manager d'endosser un rôle d'animateur ; des recherches récentes plaident d'ailleurs pour un manager qui soit le « chef d'orchestre d'enquêtes collectives, ce qui exige de sa part des talents d'animateur, de pédagogue, de repérage des signes pertinents,

d'humilité devant les faits et devant les compétences d'autrui, d'habileté heuristique dans la conduite d'une recherche. Les modes actuels de formation à la gestion et de sélection des managers répondent-ils à ces exigences ? C'est loin d'être sûr » (Lorino & Peyrolle, 2000).

Laissons en suspens l'enjeu de la formation des managers, hors de notre portée, et apportons en ce qui nous concerne quelques principes « à toutes fins pratiques » pour manier les dynamiques professionnelles dans le cadre d'une enquête collective. Nous proposons d'en passer par un canevas simple de questionnement, dont il revient au manager-animateur de se saisir. Nous produisons donc ci-dessous un tableau synthétisant ce canevas, adapté d'un travail antérieur (Bureau & Suquet, 2007).

<i>Etapes</i>	<i>Cadre conceptuel</i>	<i>Questions / Remarques</i>	<i>Déroulement de l'enquête</i>
(1) <i>Partir d'un problème</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspect objectif - Aspect(s) subjectif(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel positionnement par rapport à la stratégie de l'entreprise ? - Ce problème, de quoi s'agit-il ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Composition verticale du groupe de pilotage
(2) <i>Identifier les groupes et leur réponse</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels collectifs de travail concernés ? - Quelles compréhensions du problème et quelles réponses au problème ? <ul style="list-style-type: none"> - Quels artefacts impliqués dans l'activité des acteurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel travail est réalisé par les collectifs ? - Considérer des acteurs, pas seulement des exécutants <ul style="list-style-type: none"> - Produire une connaissance détaillée et concrète de l'activité des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Composition horizontale du groupe de pilotage
(3) <i>Reconnaître les dynamiques de légitimation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles relations entre les collectifs de travail ? - Quels autres groupes ont leur mot à dire ? - Quelle stabilisation des dynamiques professionnelles au niveau organisationnel ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des managers (indicateurs...) - Rôle des clients, de l'Etat, etc... ? - Concurrence, conflit ou coopération entre les groupes ? Quels arrangements entre les groupes ? - Quelles trappes ontologiques éventuelles ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultat matériel de l'enquête - Comment insérer le résultat de l'enquête par rapport aux dispositifs / instruments de l'activité collective existants ?

Tableau 6: La démarche de questionnement correspondant à l'approche par les dynamiques professionnelles (adapté de Bureau et Suquet, 2007)

Nous considérons ce canevas comme une première étape dans la formalisation de la démarche de pilotage par les dynamiques professionnelles. Il rassemble les différents éléments mis en évidence par notre recherche, et cherche à les ordonner dans l'optique suivante :

- Tout d'abord, il s'agit de mettre en place les éléments fondamentaux de la démarche d'analyse. La colonne de gauche reprend les étapes d'une analyse par les dynamiques professionnelles ; la colonne suivante rappelle les concepts et questions fondamentales associées à ces étapes.
- Ensuite, nous proposons des questions que peuvent se poser les personnes contribuant à l'analyse ; il s'agit de balises que nous pensons fréquemment utiles, et que nous tirons de notre propre expérience d'observation.
- Enfin, le pilotage tel que nous l'envisageons prend place dans le cadre d'une enquête (ou d'une série d'enquêtes) ; son (leur) déroulement est d'importance pour la qualité de la réflexivité permise, tant dans la description qu'elle(s) permet(tent), que dans le résultat matériel auquel elle(s) aboutit (aboutissent).

Nous sommes tout à fait conscient des questions que ce canevas laisse en suspens. Certaines décisions relèvent à l'évidence d'un choix stratégique, et il n'est ni de notre ressort ni de notre compétence d'apprécier *a priori* les situations. Il revient aux acteurs d'y répondre. Un élément de réponse réside dans la capacité des pilotes, quels qu'ils soient, à maintenir le système « ouvert ».

En effet, si l'on considère que « c'est l'existence de sujets humains interprétants qui fait du système de pilotage un système ouvert : chaque sujet interprétant est un horizon du système de pilotage, une fenêtre ouverte sur des expériences personnelles, une histoire, des désirs, une connaissance uniques, extérieurs au système de pilotage, sources imprévisibles de changement, de désordre, d'erreurs et d'inventions » (Lorino, 1996), il s'agit alors de laisser aux acteurs eux-mêmes la décision et la responsabilité de l'ouverture et de la fermeture de ce système.

Autrement dit, c'est aux acteurs de décider de ce qu'ils souhaitent faire de la réflexivité éventuellement produite par le pilotage à partir des dynamiques professionnelles. Ce canevas peut servir de guide, sûrement pas de script.

Cet outil de pilotage contribue en tout cas à la « venue au monde » des dynamiques professionnelles dans les organisations de service. C'est une façon d'achever le mouvement à l'origine de la thèse : pour éviter une réification aveugle de la relation de service, nous proposons d'en passer par une réification raisonnée des dynamiques professionnelles dans les organisations de service.

De bonnes raisons nous incitent à nous arrêter à ce point. Il s'agit en effet de ne pas vouloir prescrire des logiques que l'on a trouvées à *l'état sauvage*, pour ainsi dire. Toutes proportions gardées, l'exemple des communautés de pratiques, dont la découverte dans la pratique propre des acteurs a donné lieu à des tentatives d'instrumentalisation (Duguid, 2007), doit nous servir de garde fou. Cherchons donc déjà à bien piloter les dynamiques professionnelles.

Conclusion

Vers un pilotage de la relation de service par les dynamiques professionnelles

Dans cette thèse, nous avons fait le choix d'un cadre conceptuel : celui des dynamiques professionnelles. L'approche qui en découle devait donner à voir l'élaboration de la relation de service au cœur de l'organisation. En observant sur plus de deux ans les difficultés rencontrées par la RATP pour faire évoluer sa lutte contre la fraude, nous avons trouvé une fenêtre d'accès à la fabrique de la relation de service – bien que cette élaboration renvoie également à une dynamique plus générale dans laquelle la RATP est engagée.

A l'issue de notre cheminement, ce n'est pas tant le type de problème rencontré qui ressort, que la façon de le prendre. Le changement organisationnel est un phénomène largement étudié, mais auquel la réflexion sur les dynamiques professionnelles de la fraude a donné un éclairage particulier. Nous allons maintenant revenir sur les conclusions que nous pensons pouvoir en tirer.

Dans un premier temps, nous nous arrêterons sur les caractéristiques principales de l'approche de la relation de service permise par les dynamiques professionnelles, en soulignant la démarche de pilotage qui nous semble en découler. Puis nous envisagerons les pistes de recherche à approfondir, au regard du cas particulier de la lutte contre la fraude à la RATP. Nous ouvrirons enfin la réflexion sur le contrôle de l'organisation de service sur ses usagers.

1. Une grammaire de la fabrique de la relation de service

Avoir recours aux dynamiques professionnelles, c'est se donner une grammaire pour décrire la relation de service, articulant des problèmes à résoudre et des groupes d'acteurs.

1.1. *L'explicitation d'un problème à résoudre*

Se focaliser sur la fraude des usagers, telle qu'elle se présentait dans la recherche, n'engageait pas qu'un débat technique sur la façon d'y remédier, mais bien plus : les évolutions de la fraude (et les difficultés qui y étaient associées) soulignaient plus fondamentalement la recherche par le transporteur d'une relation adéquate à ses usagers, étant donné tout un ensemble de contraintes (sociales, institutionnelles, économiques). En ce sens, la fraude était un problème à partir duquel la fabrique de la relation de service se donnait à voir.

Placer un « problème » au centre de l'analyse est décisif ; cela permet de se détourner d'une utilisation *intransitive* de la relation de service. De deux choses l'une : une approche intransitive repose soit sur l'hypothèse qu'une relation peut naître gratuitement, sans raison, par et dans la simple magie de la rencontre (il n'y a pas d'objet de la relation) ; soit sur celle que la relation de service consiste à se « mettre au service » des clients pour les satisfaire, sans trop savoir à quoi cela correspond concrètement et précisément (l'objet de la relation est alors flou).

Dans les deux cas, la notion de relation de service y perd de sa consistance – ce que nos observations corroborent. C'est d'autant plus marquant que le modèle d'Erving Goffman (Goffman, 1968), qui a stimulé de nombreux travaux, a caractérisé la relation de service par la « réparation » à laquelle elle donne lieu, plaçant au prétexte de la mise en relation un problème à résoudre.

Mécaniquement, débiter l'analyse par un problème à résoudre amène à envisager la (les) réponse(s) qui peu(ven)t y être apportée(s). L'analyse des réponses, et donc des systèmes d'interprétation des agents et de l'encadrement, permet d'interroger et de poursuivre la double axiomatisation de la relation de service (Hatchuel, 1995), qui est au cœur de sa conception. Mais on est déjà alors dans une réflexion sur les allers-retours entre les différents niveaux de l'organisation de service.

1.2. Les frontières de l'organisation du service

L'approche par les dynamiques professionnelles demande de prendre en compte les interactions entre les niveaux, et implique de s'interroger à égalité sur les activités des encadrants et des agents de base. La mise en évidence du phénomène de trappe ontologique montre bien les limites qu'il peut y avoir à séparer *a priori* les niveaux « bas » et « haut » (Gadrey, 1990) de l'organisation de la relation de service. D'autre part, les dynamiques professionnelles mettent également en relation « l'extérieur » de l'organisation avec les groupes d'acteurs concernés « à l'intérieur ». Nous avons vu ainsi l'influence que pouvaient avoir certaines audiences, moyennant un travail de figuration et d'internalisation efficace.

Ces différentes articulations permettent d'obtenir une compréhension plus riche et plus fine des relations entre les acteurs contribuant à l'élaboration de la relation de service. Les dynamiques professionnelles présentent l'avantage de constituer une représentation permettant de suspendre, ou du moins de réinterroger les frontières organisationnelles, par rapport à la prise en charge d'un problème.

Cela nous semble d'autant plus important que dans le cas de prise en charge de problèmes complexes, il a déjà été montré le travail de *knotworking* (Engeström et al., 1999)³⁰⁴ nécessaire pour réussir à apporter une réponse pertinente et efficace. C'est notamment vrai des problématiques sociales, par exemple les incivilités, difficiles à saisir du point de vue d'une seule institution, et qui réclament plusieurs intervenants : policiers, psychologues, éducateurs, habitants du quartier... (Borzeix et al., 2005).

2. L'utilisation de cette grammaire

Le suivi des évolutions de la lutte contre la fraude a également montré qu'il convenait de mobiliser cette grammaire organisationnelle dans la perspective d'un pilotage de la relation de service, soutenant une réflexion lucide quant à la complexité de cette relation.

³⁰⁴ Littéralement, le « travail de nouer ». On entend par là que les acteurs hétérogènes qui ont à collaborer doivent réussir déjà à ajuster leurs différentes activités autour d'un même problème, mais dont aucun d'entre eux ne maîtrise tous les aspects.

2.1. La mise en avant des tensions et des difficultés dans l'élaboration de la relation de service

La complexité de la relation à l'utilisateur est une caractéristique répandue des situations de service contemporaines. Le travail de Marie-Anne Dujarier, s'il ne propose pas de traitement statistique de la question, nous donne une bonne appréciation de cette complexité, puisqu'elle confronte deux organisations, un service de gériatrie et un restaurant, qu'*a priori* rien ne rapproche (Suquet, 2006a).

Elle montre pour ces deux cas la profusion des contraintes s'exerçant dans les organisations, des concepteurs aux agents au contact des usagers. Et surtout, la non-prise en compte des contradictions possibles entre ces contraintes, et le manque de travail d'organisation visant à les résoudre. Au lieu de cela, elle constate une propension à « pousser les détails vers le bas » (Dujarier, 2006, p. 200), ce qui a pour conséquence une absence d'interrogation sur la prestation de service *effectivement* possible, et un arbitrage pour le meilleur et pour le pire de la part de ceux qui n'ont pas la possibilité de repousser le choix : les agents de base.

La grand avantage de l'approche par les dynamiques professionnelles réside précisément dans l'opportunité qu'elles offrent de mettre en lumière les articulations, et donc les contradictions, les conflits éventuels entre les interprétations divergentes de la « bonne » relation de l'organisation à ses usagers. Il ne s'agit pas seulement de spéculer sur les possibles de la relation de service, en distinguant par exemple les concepts des connaissances dans une démarche de conception innovante (Hatchuel & Weil, 2002) portant sur la relation de service.³⁰⁵ Il y a plus, car il s'agit d'arbitrer entre des situations véritablement ancrées dans le quotidien, dont nous avons constaté la solidité.

En bref, l'approche par les dynamiques professionnelles nous semble favoriser une compréhension réaliste (par opposition à cette compréhension idéale que dénonce Marie-Anne Dujarier) de la relation de service, qui laisse toute sa place à son élaboration par les acteurs en contexte organisationnel, en la substituant à la fausse évidence d'une « relation de service » idéalisée, parfois entrevue à la RATP, et au sentiment de toute-puissance éventuelle de ses penseurs (Dujarier, 2006).

³⁰⁵ La théorie C-K pose la distinction entre deux espaces expansifs : celui des concepts (Concepts) et celui des connaissances (Knowledge), dont le critère de distinction est celui de la vérité (les connaissances sont des concepts auxquels on accorde valeur de vérité). Selon cette théorie, la démarche de conception procède des allers-retours entre ces deux espaces. Les auteurs de cette théorie considèrent qu'un avantage de cette méthode est précisément son grand degré d'abstraction.

2.2. *Un pilotage de la relation de service*

Nous concluons sur un appel au pilotage de la relation aux usagers par les dynamiques professionnelles. Il s'agit d'offrir un cadre organisationnel, celui de l'enquête collective, à l'utilisation du cadre conceptuel choisi et mobilisé. La pratique associée à une telle grammaire de l'organisation repose sur certaines hypothèses fortes, que nous reprenons ci-dessous.

Tout d'abord, que la relation de service est un objet complexe qui demande à être régulièrement réinterrogé. Pour cela il convient de l'appréhender comme un objet de gestion historiquement construit et jamais achevé – ce qui constitue d'ailleurs une réponse à la question de sa réification, soulevée en introduction. Les dynamiques professionnelles, en tant que cadre conceptuel, constituent à la fois un outil de description et d'interprétation de ce réel complexe, dont on peut éventuellement se servir pour gérer la relation de service, en toute modestie. On entend par là qu'il s'agit de reconnaître et d'accepter un jeu consistant à tenter de réguler un ensemble de rapports sociaux, lesquels débordent nécessairement et perpétuellement l'organisation du service.

Il s'agit alors pour les membres de l'organisation concernés, de bien équilibrer et de rendre complémentaires deux usages des dynamiques professionnelles : la dimension réflexive du cadre conceptuel (usage représentationnel) doit être mise en tension avec celle de la description (usage descriptif). C'est ainsi semble-t-il que les acteurs, lorsqu'ils le jugent important ou que l'occasion s'en présente, peuvent regagner une marge de manœuvre sur un réel qui ne cesse de se solidifier, et par rapport à une activité collective fonctionnant parfois comme une trappe ontologique.

Ce pilotage par les dynamiques professionnelles constitue d'ailleurs un troisième usage du cadre conceptuel. Moyennant sa mise en œuvre dans une démarche d'enquête collective, il est susceptible d'aider à concilier les deux usages observés et à donner ampleur et légitimité à la réflexion des acteurs sur la fabrique de la relation de service.

3. Les perspectives de recherche

Comme tout travail, celui-ci présente des limites, et soulève plus de questions qu'il n'en clôt. Nous nous attarderons sur les deux pistes de recherche qui nous paraissent les plus prometteuses : la mise en application des principes du pilotage par les dynamiques professionnelles, et le contrôle des organisations de service sur leurs usagers.

3.1. La mise en œuvre d'un pilotage par les dynamiques professionnelles ?

3.1.1. D'une approche rétrospective à une approche prospective

Le dernier chapitre a esquissé les principes d'une pratique du pilotage par les dynamiques professionnelles. L'enjeu nous semble se situer dorénavant dans un renversement de posture : il convient de se tourner vers la mise en œuvre de cette démarche de pilotage.

De fait, nous avons étudié de façon rétrospective la mobilisation des dynamiques professionnelles. Si cela nous permet d'en arriver à un canevas de questionnement, à mobiliser au cours d'une enquête collective, il reste tout de même à s'interroger sur l'utilisation délibérée du canevas : convient-il ? A quels résultats les acteurs arrivent-ils ? Quelle méthodologie d'animation du collectif d'enquête est appropriée ? La présence d'un chercheur est-elle requise ? On le voit, les questions demeurent nombreuses. L'enjeu concerne tout d'abord l'outil que nous avons proposé lui-même.

Mais plus largement, nous y voyons un enjeu relatif aux courants de recherche se développant actuellement, dont celui de la *strategy-as-practice* est un exemple, qui se sont donnés comme ligne directrice de réintégrer les pratiques aux sciences de gestion. Or, si l'effort fourni nous semble porter ses fruits d'un point de vue théorique, les outils susceptibles de traduire ces progrès dans le quotidien des organisations, sont encore largement à trouver.

L'exemple de l'article déjà discuté au premier chapitre (Denis et al., 2007), s'intéressant au *strategizing* dans des contextes pluralistes, est symptomatique. Soulevant une question d'un grand intérêt, y apportant une réponse théoriquement stimulante, ce travail laisse en suspens la question des outils correspondant à une telle approche. De ce point de vue, il nous semble que le pilotage par les dynamiques professionnelles peut avoir sa place dans la perspective d'une réflexion sur la place concrète des pratiques dans la gestion des organisations.

A première vue, cette piste de recherche nous semble prometteuse, dans la mesure où les dynamiques professionnelles fournissent un langage qui convient apparemment autant aux acteurs opérationnels qu'aux fonctionnels.³⁰⁶ Des recherches futures devront mettre à profit ces premiers signes encourageants.

³⁰⁶ Ce que nous disons ne vaut que dans la limite des acteurs à qui nous avons pu présenter l'approche par les dynamiques professionnelles. Nous n'avons pas eu d'occasion de la présenter à des agents de base. Nous faisons

3.1.2. Elargir à d'autres situations de gestion

D'autre part, les dynamiques professionnelles ne doivent pas être circonscrites à la situation de gestion que nous avons étudiée. Tout d'abord, il nous paraît essentiel de sortir du cas particulier de la RATP. Bien que nous ayons pu voir les hésitations de ce transporteur, cherchant à se situer entre une entreprise « comme les autres » et un opérateur de service public, faisant évoluer son système de servuction, il n'en demeure pas moins que l'exemple de la Régie ne peut valoir pour toutes les entreprises. Il faudra donc d'autres « terrains » pour les recherches à venir.

Quant aux « problèmes » placés au centre de l'analyse par les dynamiques professionnelles, ils ne se réduisent bien évidemment pas à la fraude dans les transports en commun de surface. Déjà la fraude elle-même connaît-elle de nombreuses déclinaisons, de la fraude aux examens à la fraude à l'assurance maladie ; ce phénomène prend d'ailleurs une extension telle qu'elle peut faire l'objet de reportages télévisés (Zone interdite « La France qui triche » du 29 janvier 2006) : il y a là un véritable enjeu de société dont l'étude pourrait être approfondie.

Plus largement, d'autres types de problèmes peuvent être mis au centre de l'analyse gestionnaire par les dynamiques professionnelles : le cas de la gestion des sites web en témoigne (Bureau, 2007). Il y a là un travail de comparaison ou de transposition à effectuer, en tension notamment vers une typologie des problèmes rencontrés par les organisations et de leurs prises en charge par les acteurs.

Enfin, d'autres « objets de gestion » doivent être considérés. La relation de service ne peut avoir le monopole de la grammaire proposée par les dynamiques professionnelles. En effet, l'importation de ce cadre conceptuel issu de travaux sociologiques nous paraît avoir une portée plus générale ; ce cadre est solidaire d'une approche de l'organisation comme lieu « d'aveuglements » divers et de rencontres difficiles entre les acteurs, pour des raisons d'ordre cognitif (Boussard et al., 2004). A ce titre, les dynamiques professionnelles permettent une plus grande lucidité organisationnelle, pour la relation de service comme nous pensons l'avoir montré, mais pas seulement.

cependant l'hypothèse, fondée sur notre expérience et nos observations à la RATP, que le langage opérationnel est assez équivalent entre les encadrants et les agents.

3.2. *Entreprises de service et contrôle des clients*

La seconde piste de recherche sur laquelle nous souhaitons insister nous ramène à l'intersection de la fraude et de la relation de service. Il s'agit de s'interroger plus avant sur l'exercice d'un pouvoir par les organisations sur leurs usagers, que nous n'avons cessé d'observer et de décrire via le contrôle, mais sans mettre cette question au centre de notre analyse. La place des organisations de service dans la société en est un enjeu.

3.2.1. *Faire le lien avec « l'extérieur » de l'organisation*

Un choix fondamental de la thèse était d'observer de l'intérieur d'une organisation tant la relation de service que la fraude. Notre but était en effet de comprendre le sens que les membres d'une organisation leur donnaient. La suspension de l'extérieur de l'organisation ne peut être cependant que temporaire ; car on ne peut nier que les comportements des usagers, éventuellement frauduleux, sont en partie indépendants des interprétations et des choix des acteurs, ainsi que de l'action de l'organisation qui peut en résulter.

Par exemple, lorsque la RATP avait décidé de durcir son contrôle, espérant de cette action une baisse de la fraude, elle a pu constater que la réaction des voyageurs à ce durcissement impliquait aussi une augmentation de la conflictualité des interactions, qui pouvait l'entraîner dans un cercle vicieux de violence. Bien sûr, on pourrait insister sur la façon dont les acteurs vont comprendre cette réaction.

Mais faire une halte à ce point permet de souligner combien l'action de la RATP ne s'inscrit pas seulement dans un jeu économique (fidélisation, paiement...), ou organisationnel (la coordination et coopération des acteurs pour réagir à cette violence) : l'enjeu est aussi d'ordre social, et la RATP a contribué (et contribue) à exercer une influence sur son « environnement » (ici ses usagers), de même que d'autres opérateurs de transport peuvent contribuer par leur contrôle à augmenter les compétences de mobilité d'une population (Suquet, à paraître). C'est en ce sens qu'il nous paraît décisif de réintroduire « l'extérieur » de l'organisation de service dans l'analyse.

3.2.2. *Gestion et ordre social*

On pourrait penser qu'il n'y a là qu'une problématique de service public. Rappelons plusieurs éléments. D'une part, les frontières entre public et privé sont poreuses : le service de transport public par exemple peut faire l'objet d'une délégation à une entreprise privée ; et le discours « client-centriste » revendiqué de façon croissante par les organisations publiques brouille un peu plus les cartes (Muller, 2006).

D'autre part, toute organisation s'inscrivant dans une démarche de service est concernée par le comportement de ses clients – bien que les problématiques sociétales soient exacerbées dans certains contextes et pour certains types de service, qui peuvent devenir quasi-publics, comme le service bancaire par exemple. Ainsi, pour le déroulement de n'importe quelle prestation de service, des attitudes témoignant *a minima* de mœurs civilisées, au sens de Norbert Elias, sont exigées des clients, y compris par une chaîne d'hôtel ou un hypermarché.

En tout cas, nous pensons qu'il y a là une problématique organisationnelle forte, curieusement assez peu abordée d'un point de vue gestionnaire : quel pouvoir exercer (et comment) sur les comportements sociaux, en vue du bon déroulement d'une prestation de service, du point de vue de l'organisation ? Alors que des travaux ont montré que le pouvoir pouvait s'exercer par l'intermédiaire des instruments de gestion (Moisdon, 2004), longtemps l'apanage de la gestion d'entreprise, il est important de souligner qu'en retour, la synthèse encyclopédique de Henry Mintzberg sur le pouvoir et les organisations ne dit rien sur l'influence éventuellement exercée par les entreprises sur leurs clients (Mintzberg, 2003) !

Postulant « tout au long de [son] livre que chacun des groupes [détenteurs d'influence] est poussé à conquérir du pouvoir à l'intérieur de l'organisation ou à la dominer » (Mintzberg, 2003, p. 69), l'auteur révèle nous semble-t-il un angle mort des sciences de gestion : entre la recherche de la satisfaction du client en marketing, et la recherche du contrôle des comportements des membres de l'organisation en contrôle organisationnel, où situer la problématique du contrôle des comportements des clients ?

Poursuivre dans cette direction se justifie de deux façons. D'une part, il y a là une question qui émerge de notre terrain : nous avons observé des évolutions dans les techniques de contrôle des comportements des usagers, qui peuvent s'analyser comme des techniques de gouvernement (Suquet, 2006b). D'autre part, il s'agit, en réintroduisant ce type d'analyse et de grille d'analyse, de contribuer à une théorisation gestionnaire du rapport des organisations au pouvoir et à la politique, en bref d'envisager autrement leur contribution sociale.

Bibliographie

- Abbott A. (1988), *The system of professions*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Abbott A. (1990), *A primer on sequence methods*, Organization Science, Vol. 1 n°4, pp. 375-392.
- Abbott A. (2003), *Ecologies liées: à propos du système des professions*, In Menger P. (sous la dir.), *Les professions et leurs sociologies*, pp. 29-50, Paris, Maison des sciences de l'homme.
- Alis D. (1998), *Relation de service: des compétences à développer, des conflits à gérer*, Education Permanente, n°137.
- Alis D.& Thévenet M. (1994), *Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services*, Revue Française de Gestion, n°Mars-Avril-Mai, pp. 119-123.
- Argyris C.& Schön D. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing.
- Bancel-Charensol L. (2001), *Poursuivre le débat sur la relation de service*, Economies et Sociétés, Série "Economie et Gestion des Services", Vol. 3 n°6, pp. 887-890.
- Bancel-Charensol L.& Jougleux M. (1997), *Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services*, Revue Française de Gestion, n°Mars-Avril-Mai 1997.
- Bancel-Charensol L.& Jougleux M. (2004), *L'impact des outils de gestion sur le travail en "front office"*, Travail et Emploi, n°99, pp. 81-97.
- Barley S. R. (1990), *Images of imaging: notes on doing longitudinal field work*, Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol. 1 n°3, pp. 220-247.
- Barley S. R.& Kunda G. (2001), *Bringing Work Back In*, Organization Science, Vol. 12, pp. 76.
- Bateson J. E. G. (1985), *Perceived control and the service encounter*, In Czepiel J. A., et al. (sous la dir.), *The service encounter: managing employee / customer interaction in service businesses*, pp. 67-82, New York, Lexington Books.

- Bayart D. (1995), *Des objets qui solidifient une théorie: l'histoire du contrôle statistique de fabrication*, In Charue-Duboc F. (sous la dir.), *Des savoirs en action: contribution de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Bayou M. E.& Reinstein A. (2001), *A systemic view of fraud explaining its strategies, anatomy and process*, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 12, pp. 383-403.
- Beard F. (1996), *Marketing client role ambiguity as a source of dissatisfaction in client-ad agency relationships*, Journal of Advertising Research, Vol. 36 n°5, pp. 9.
- Beauquier S. (2003), *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations "orientées clients" - le cas de deux entreprises de service: ASSUR et la RATP*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Marne-la-Vallée.
- Béaur G., et al. (2007), *Fraude, contrefaçon et contrebande, de l'Antiquité à nos jours*, Genève, Droz.
- Becker H. S. (1985), *Outsiders: études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- Bellemare G. (1999), *Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-machine au salarié-produit ?*, Sociologie du Travail, Vol. 1999 n°41, pp. 89-103.
- Berry M. (1986), *Connaissance et action: de la balistique à la maïeutique*, Colloque international d'HEC, Montréal.
- Bitner M. J. (1994), *Critical service encounters: the employees' viewpoint*, Journal of Marketing, n°58, pp. 95-106.
- Borzeix A. (1995), *Qualité et bienveillance: l'épreuve de l'étranger*, In Joseph I.& Jeannot G. (sous la dir.), *Métiers du public: les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, pp. 87-123, Paris, CNRS Editions.
- Borzeix A. (1998), *Comment observer l'interprétation ?*, In Borzeix A., et al. (sous la dir.), *Sociologie et connaissance: nouvelles approches cognitives*, pp. 177-195, Editions du CNRS.
- Borzeix A. (2000), *Relation de service et sociologie du travail - l'utilisateur: une figure qui nous dérange ?*, Cahiers du genre, n°28, pp. 19-48.
- Borzeix A., et al. (2005), *Action publique et ordre social à l'épreuve des incivilités: des dispositifs et des hommes*, Paris, Ministère de l'équipement - DIVE.
- Bourdieu P. (2003), *Méditations pascaliennes*, 2ème éd., Paris, Editions du Seuil.

- Boussard V., et al. (2006), *Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique*, Sociologie du Travail, Vol. 2006 n°48, pp. 209-225.
- Boussard V., et al. (2004), *L'aveuglement organisationnel - ou comment lutter contre les malentendus*, Paris, CNRS Editions.
- Brivot M. (2007), *The cognitive rationalization of professional services: the expected and unexpected effects of knowledge management systems*, Gestion 2000, n°5, pp. 29-44.
- Brown T. J., et al. (2002), *The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings*, Journal of Marketing Research, Vol. 39 n°1, pp. 110-119.
- Bureau S. (2007), *La diffusion des technologies: une approche par la professionnalisation. Le cas des technologies web*, Ecole Polytechnique, Paris.
- Bureau S.& Suquet J.-B. (2007), *Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 10 n°4, pp. 17-35.
- Buscatto M. (2002), *Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*, Sociologie du Travail, Vol. 44 n°1, pp. 99-117.
- Chase R. B.& Heskett J. L. (1995), *Introduction to the focused issue on service management*, Management science, Vol. 41 n°11, pp. 1717-1718.
- Chatriot A. (2004), *Des ministères au code: qui défend le consommateur? Associations, institutions et politiques publiques en France (1972-2003)*, Au nom du consommateur: la consommation entre mobilisation sociale et politique publique dans les pays occidentaux du 20ème siècle, Paris.
- Chervonnaya O. (2003), *Customer role and skill trajectories in services*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 14 n°3, pp. 347.
- Chia R.& MacKay B. (2007), *Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice*, Human Relations, Vol. 60 n°1, pp. 217-242.
- Cicourel A.& Kitsuse J. (1963), *Note on the use of official statistics*, Social problems, Vol. 2 n°2, pp. 131-139.
- Clot Y. (1998), *Le travail sans l'homme ?*, Paris, Editions la Découverte & Syros.
- Clot Y. (2005), *Pourquoi et comment s'occuper du développement en clinique de l'activité?*, Symposium "Artefacts et Collectifs", Lyon.

- Clot Y.& Litim M. (2003), *Sens du travail*, In Allouche J. (sous la dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, pp. 1534-1546, Paris, Vuibert.
- Cochoy F. (2002a), *Figures du client, leçons du marché. Les figures sociales du client*, Sciences de la Société, n°56, pp. 3-23.
- Cochoy F. (2002b), *Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation*, Sociologie du Travail, Vol. 44 n°3, pp. 357-380.
- Cohen Y. (2003), *Une histoire pragmatique de l'autorité: quelques propositions*, La lettre de l'AREHESS, n°31, pp. 24-28.
- Collard D. (2002), *La médiation: une compétence ingérable ? le cas des emplois-jeunes de la SNCF*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.
- Collard D.& Raulet-Croset N. (2006), *La dynamique de l'apprentissage "situé". L'exemple des compétences dites de "médiations"*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°59.
- Collectif (2005), *Les figures de la fabrique de la stratégie (table ronde)*, 14ème conférence de l'AIMS, Angers.
- Cosnier J.& Picard D. (1992), *La relation de service en station: analyse pragmatique des interactions agents-usagers à la RATP*, Paris, RATP.
- Coulon A. (2002), *L'ethnométhodologie*, 5ème éd., Paris, PUF.
- Damien R.& Tripier P. (1994), *Rhétoriques professionnelles*, In Lucas Y.& Dubar C. (sous la dir.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, pp. 245-247, Presses Universitaires de Lille.
- Dartevelle M. (1992), *Le travail du contrôleur. Les activités langagières des agents*, Annales de la Recherche Urbaine, n°57-58.
- David A. (1995), *RATP la métamorphose - Réalités et théorie du changement*, Paris, Interéditions.
- David A. (2000), *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?*, In David A., et al. (sous la dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie pour la recherche en management*, pp. 193-213, Paris, Vuibert.
- De Bandt J.& Gadrey J. (sous la dir.) (1994), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS éditions.

- de Fornel M., et al. (sous la dir.) (2000), *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*, Paris, La Découverte.
- Deledalle G. (2003), *Pragmatisme*, Encyclopedia Universalis.
- Demazière D.& Dubar C. (1997), *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*, Paris, Nathan.
- Denis J.-L., et al. (2007), *Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames*, Human Relations, Vol. 60 n°1, pp. 179-215.
- Denis J.-P.& Tannery F. (2002), *L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 5 n°3, pp. 69-114.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS.
- Desrosières A. (1993), *La politique des grands nombres*, Paris, Editions la Découverte & Syros.
- Dubar C. (1994), *De la sociologie des "professions" à la sociologie des groupes professionnels et des formes identitaires*, In Lucas Y.& Dubar C. (sous la dir.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, pp. 249-260, Presses Universitaires de Lille.
- Dubar C.& Tripier P. (2005), *Sociologie des professions*, 2ème éd., Paris, Armand Colin.
- Duguid P. (2005), *"The art of knowing": social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice*, The information society, n°21, pp. 109-118.
- Duguid P. (2007), *Situation de travail, apprentissage et organisation: retour sur le travail de Julian Orr*, Le Libellio d'AEGIS, Vol. 3 n°1, pp. 13-16.
- Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- Dumez H. (1984), *La recherche-intervention dans les organisations - un point de vue éthique*, CRG.
- Dumez H. (1988), *Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion*, Economies et Sociétés, n°8, pp. 173-186.
- Dumez H. (2007), *Pragmatisme et recherche sur les organisations*, Le Libellio d'AEGIS, Vol. 3 n°4, pp. 1-3.
- Dupin A. (sous la dir.) (2006), *100 ans de bus: un siècle au service des Franciliens*, 1ère éd., Paris, LBM Editions.

- Eiglier P., et al. (1997), *Marketing des services*, In Simon Y.& Joffre P. (sous la dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2ème éd., pp. 1937-1948, Paris, Economica.
- Eiglier P.& Leangeard E. (1988), *Servuction. Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- Elguezabal E. (2007), *Verbaliser le client: les contrôleurs du métro*, Paris, Aux lieux d'être.
- Engeström Y. (1999), *Innovative learning in work teams: analyzing cycles of knowledge creation in practice*, In Engeström Y., et al. (sous la dir.), *Perspectives on activity Theory*, pp. 377-404, Cambridge, Cambridge University Press.
- Engeström Y. (2000), *Comment on Blackler et al. - Activity Theory and the Social Construction of Knowledge: A Story of Four Umpires*, *Organization Comment*, Vol. 7 n°2, pp. 301-310.
- Engeström Y., et al. (1999), *When the Center does not Hold : The Importance of Knotworking*, In Chaiklin S., et al. (sous la dir.), *Activity Theory and Social Practice : Cultural-Historical Approaches*, pp. 345-374, Aarhus, Aarhus University Press.
- Engeström Y.& Middleton D. (1998), *Studying work as mindful practice*, In Engeström Y.& Middleton D. (sous la dir.), *Cognition and communication at work*, pp. 1-14, Cambridge, Cambridge University Press.
- Faïta D. (1992), *Le travail du contrôleur SNCF: déplacements discursifs et mouvements de l'interaction*, *Cahiers du réseau "Langage et Travail"*, n°4, pp. 35-43.
- Farrell A. M., et al. (2001), *Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 n°5/6, pp. 577.
- Favret-Saada J. (1985), *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard.
- Fisk R. P., et al. (1993), *Tracking the Evolution of Services Marketing Literature*, *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 61.
- Foucault M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, France, Gallimard.
- Foucault M. (1976), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard.
- Fullerton R. A.& Punj G. (1993), *Choosing to Misbehave: a Structural Model of Aberrant Consumer Behavior*, *Advances in Consumer Research*, Vol. 20 n°1, pp. 570-574.

- Fullerton R. A.& Punj G. (1997), *Can consumer misbehavior be controlled ? A critical analysis of two major control techniques*, *Advances in Consumer Research*, Vol. 24 n°1, pp. 340-344.
- Gadrey J. (1990), *Rapports sociaux de service: une autre régulation*, *Revue économique*, n°1, pp. 49-69.
- Gadrey J. (1994a), *La modernisation des services professionnels: rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?*, *Revue française de sociologie*, Vol. 35 n°2, pp. 163-195.
- Gadrey J. (1994b), *Les relations de service dans le secteur marchand*, In De Bandt J.& Gadrey J. (sous la dir.), *Marchés de service, relations de service*, pp. 23-41, Paris, Editions CNRS.
- Gadrey J. (1994c), *Les relations de service et l'analyse du travail des agents*, *Sociologie du Travail*, Vol. 36 n°3, pp. 381-389.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, New Jersey, Prentice Hall.
- Gerety M.& Lehn K. (1997), *The Causes and Consequences of Accounting Fraud*, *Managerial & Decision Economics*, Vol. 18 n°7/8, pp. 587.
- Girin J. (1983), *Les situations de gestion*, In Berry M. (sous la dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Paris, Ministère de la recherche et de la technologie.
- Girin J. (1986), *L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*, Colloque FNEGE-ISEOR, Lyon.
- Girin J. (1989), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, In CRG (sous la dir.), *Mots croisés avec Jacques*, pp. 10-20, Paris, CRG.
- Girin J. (1995), *Le langage et la compétence des agencements organisationnels*, *Connexions*, n°65, pp. 121-141.
- Girin J.& Grosjean M. (1996), *La transgression des règles au travail: introduction*, In Girin J.& Grosjean M. (sous la dir.), *La transgression des règles au travail*, pp. 5-10, Paris, L'Harmattan.
- Goffman E. (1968), *Asiles*, Les éditions de Minuit.
- Goody J. (1979), *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Les éditions de minuit.

- Goudarzi K. (2005), *La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service*, Thèse de doctorat, Université d'Aix Marseille II, Aix en Provence.
- Grosjean M. (2004), *Le mistigri de la négociation dans les services*, In Grosjean M.& Mondada L. (sous la dir.), *La négociation au travail*, pp. 121-150, Lyon, PUL / ARCI.
- Grover R. (1987), *The management of service organizations*, The Academy of Management Journal, Vol. 12 n°3, pp. 558-561.
- Guilhon A. (1998), *Le changement organisationnel est un apprentissage*, Revue Française de Gestion, Vol. 1998 n°Septembre-Octobre, pp. 98-107.
- Hacking I. (2001a), *Entre science et réalité: la construction sociale de quoi ?*, Paris, Editions la Découverte.
- Hacking I. (2001b), *Leçon inaugurale*, Paris, Collège de France.
- Harley B., et al. (2004), *Reflecting on reflexivity*, Academy of Management.
- Hartline M. D.& Ferrell O. C. (1996), *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*, Journal of Marketing, Vol. 60 n°4, pp. 52-70.
- Hartline M. D., et al. (2000), *Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees*, Journal of Marketing, Vol. 64 n°2, pp. 35.
- Hatchuel A. (1995), *Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple de la station de métro*, In Jeannot G.& Joseph I. (sous la dir.), *Métiers du public: les compétences de l'agent, l'espace de l'usager*, pp. 237-252, Paris, Editions CNRS.
- Hatchuel A., et al. (1990), *Modernité publique: les enjeux de la création de produits*, Politiques et Management Public, Vol. 8 n°4, pp. 25-45.
- Hatchuel A.& Weil B. (2002), *La théorie C-K: fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception*, Colloque "Sciences de la conception", Lyon.
- Hatzfeld N. (2004), *L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux.*, Sociologie du Travail, Vol. 2004 n°46, pp. 291-307.
- Hill P. (1977), *On goods and services*, The review of income and wealth, n°4, pp. 315-338.
- Honoré L. (1998), *Systèmes de contrainte, systèmes disciplinaires et décision face au risque. Le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1 n°3, pp. 85-106.

- Honoré L. (2000), *Figures de la transgression en entreprise*, Gérer et Comprendre, n°Septembre, pp. 19-30.
- Honoré L. (2007), *Approche discursive et implantation des outils RH: le cas de la mise en place des entretiens de progrès chez France Télécom Marine*, Congrès de l'AGRH, Fribourg.
- Jarzabkowski P., et al. (2007), *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, Human Relations, Vol. 60 n°1, pp. 5-27.
- Jaworski B. J. (1988), *Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences*, Journal of Marketing, Vol. 52 n°3, pp. 23.
- Jeannot G. (1995), *Agents de base et appareils gestionnaires*, In Joseph I.& Jeannot G. (sous la dir.), *Métiers du public: les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, pp. 185-191, Paris, CNRS Editions.
- Jeannot G. (1998), *Les usagers du service public*, 1ère éd., Paris, PUF.
- Jeantet A. (2003), *"A votre service !" La relation de service comme rapport social*, Sociologie du Travail, Vol. 45 n°2, pp. 191-209.
- Join-Lambert O.& Lochard Y. (2004), *De l'administré à l'usager-citoyen. Service public et émergence du consommateur: le cas de l'ADA13 (1964-1977)*, Au nom du consommateur: la consommation entre mobilisation sociale et politique publique dans les pays occidentaux du 20ème siècle, Paris.
- Joseph I. (1995a), *Gare du Nord: mode d'emploi*, Recherches, Paris.
- Joseph I. (1995b), *Le temps partagé: le travail du machiniste-receveur*, In Joseph I.& Jeannot G. (sous la dir.), *Métiers du public: les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, pp. 63-83, Paris, CNRS Editions.
- Joseph I. (1995c), *Réparation et coopération*, In Joseph I.& Jeannot G. (sous la dir.), *Métiers du public: les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, pp. 11-16, Paris, CNRS Editions.
- Joseph I. (2004a), *Goffmann et l'écologie urbaine*, Les annales de la recherche urbaine, n°95, pp. 130-133.
- Joseph I. (2004b), *Météor*, Paris, Economica.
- Jougleux M. (1993), *La création de nouveaux produits dans les services publics: vers un service public prospecteur ?*, Thèse de doctorat, Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, Paris.

- Jougleux M. (2006), *Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services: qualité du service et qualité de service*, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 21 n°3.
- Journé B. (2005), *Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8 n°4, pp. 63-91.
- Journé B. (2007), *Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations*, Le Libellio d'AEGIS, Vol. 3 n°4, pp. 3-9.
- Kellogg D. L.& Chase R. B. (1995), *Constructing an empirically derived measure for customer contact*, Management science, Vol. 41 n°11, pp. 1734-1749.
- Koenig G. (2003), *L'organisation dans une perspective interactionniste*, In Vidaillet B. (sous la dir.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation.*, pp. 15-34, Paris, Librairie Vuibert.
- Krause E. A. (1989), *The system of professions: an essay on the division of expert labor (Book)*, Work & occupations, n°16, pp. 474-477.
- Laing A.& McKee L. (2001), *Willing volunteers or unwilling conscripts ? Professionals and marketing in service organizations*, Journal of Marketing Management, n°17, pp. 559-575.
- Lapert D. (2005), *Le marketing des services*, Paris, Dunod.
- Larsson R.& Bowen D. E. (1989), *Organization and customer: managing design and coordination of services*, The Academy of Management Review, Vol. 14 n°2, pp. 213-233.
- Latour B. (1985), *Les "vues" de l'esprit - une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques* Culture technique, n°14, pp. 5-29.
- Latour B. (1994), *Une sociologie sans objet ? Note théorique sur l'interobjectivité*, Sociologie du Travail, Vol. 36 n°4, pp. 587-608.
- Latour B. (1996), *La vie de laboratoire: la production des faits scientifiques*, 4ème éd., Paris, La Découverte.
- Laufer R. (1995), *Généalogie de la notion de service*, In Jacob A.& Vérin H. (sous la dir.), *L'inscription sociale du marché*, pp. 168-198, Paris, L'Harmattan.
- Le Breton E. (2001), *Les compromis fragiles du traitement des conflits publics dans les transports urbains*, Sociologie du Travail, n°43, pp. 515-531.
- Lévy A. (1997), *Sciences cliniques et organisations sociales: sens et crise du sens*, 1ère éd., Paris, PUF.

- Levy E. (1999), *L'inscription des voyageurs dans la production du transport urbain: Le cas de la RATP - BUS. Les enjeux d'une modernisation au service du public*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.
- Lévy E. (2002), *L'usager est-il soluble dans l'organisation ?*, Sciences de la Société, n°56, pp. 188-202.
- Lipsky M. (1995), *Les agents de base*, In Jeannot G.& Joseph I. (sous la dir.), *Métiers du public: les compétences de l'agent, l'espace de l'usager*, pp. 195-218, Paris, CNRS éditions.
- Lorino P. (1996), *Comptes et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise*, 2ème éd., Paris, Les éditions d'organisation.
- Lorino P. (2003), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, In Le Moal P.& Bourgeon L. (sous la dir.), *Savoir gérer. Mélanges en l'honneur de Jean-Claude Tarondeau.*, paris, Vuibert.
- Lorino P.& Peyrolle J.-C. (2000), *Une enquête sur l'enquête*, In Lorino P. (sous la dir.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise. Huit récits, du compact-disc au pain biologique*, pp. 327-334, Paris, L'Harmattan.
- Lovelock C. H. (1993), *Classifying services to gain strategic marketing insights*, Journal of Marketing, Vol. 47 n°3, pp. 9-20.
- Lucas Y. (1994), *Qu'est-ce qu'une sociologie des groupes professionnels ?*, In Lucas Y.& Dubar C. (sous la dir.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, pp. 11-26, Presses Universitaires de Lille.
- Macé E. (1997), *Service Public et banlieues populaire: une coproduction de l'insécurité. Le cas du réseau bus de la RATP.*, Sociologie du Travail, n°4, pp. 473-498.
- Maton E. (2007), *Représentation graphique et pensée managériale. Le cas de la Harvard Business Review de 1922 à 1999*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.
- Matsumura E. M.& Tucker R. R. (1992), *Fraud detection: a theoretical foundation*, The accounting review, Vol. 67 n°4, pp. 753-782.
- May N. (2001), *Production des services et relation de service: les limites d'un cadre analytique*, Economies et Sociétés, Série "Economie et Gestion des Services", Vol. 3 n°6, pp. 943-972.
- Mills P. K. (1985), *The control mechanisms of employees at the encounter of service organizations*, In Czepiel J. A., et al. (sous la dir.), *The service encounter: managing employee / customer interaction in service businesses*, pp. 163-177, New York, Lexington Books.

- Mills P. K. & Morris J. H. (1986), *Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation*, Academy of Management Review, Vol. 11 n°4, pp. 726.
- Mills P. K. & Ungson G. R. (2003), *Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls*, Academy of Management Review, Vol. 29 n°1, pp. 143-153.
- Mintzberg H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, 2ème éd., Paris, Editions d'Organisation.
- Moisdon J.-C. (sous la dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.
- Moisdon J.-C. (2004), *Pierre Lascoumes, Patrick Le Gallès (eds.), Gouverner par les instruments (Compte-rendu de lecture)*, Sociologie du Travail, Vol. 47 n°4, pp. 550-552.
- Monjardet D. (1985), *A la recherche du travail policier*, Sociologie du Travail, Vol. 27 n°4, pp. 391-407.
- Muller P. (2006), *Le client-centrisme: une nouvelle forme de relation entre l'Etat et les citoyens*, Politiques et Management Public, Vol. 24 n°3, pp. 1-4.
- Nicot A.-M. (2006), *Contrôler, c'est maîtriser la relation*, Travail et changement, n°306, pp. 8-9.
- Normann R. & Blindel G. (1994), *Le management des services. Théorie du moment de vérité dans les services*, Paris, Interéditions.
- Ogien A. (2002), *Sociologie de la déviance*, Paris, Armand Colin.
- Ogien R. & Quéré L. (2005), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Paris, Ellipses.
- Olivier de Sardan J.-P. (1995), *La politique de terrain: sur la production des données en anthropologie*, Enquête, n°1, pp. 71-109.
- Peccei R. & Rosenthal P. (1997), *The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 8 n°1, pp. 66.
- Peccei R. & Rosenthal P. (2000), *Front-line responses to customer orientation programmes: a theoretical and empirical analysis*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 11 n°3, pp. 562-590.

- Peccei R.& Rosenthal P. (2001), *Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions*, Journal of Management Studies, Vol. 38 n°6, pp. 831.
- Pettigrew A. M. (1990), *Longitudinal field research on change: theory and practice*, Organization Science, Vol. 1 n°3, pp. 267-292.
- Peyrolle J.-C.& Lorino P. (1999), *Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion.*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°33.
- Plan-Urbain (1990), *La relation de service dans le secteur public (Tome 1: Actes du séminaire)*, Paris.
- Plan Urbain, et al. (1990), *Tome 1: Actes du séminaire (1989-1990)*, La relation de service dans le secteur public, Paris.
- Plan Urbain, et al. (1991a), *Tome 2: Du travail des agents au droit des usagers*, La relation de service dans le secteur public, Paris.
- Plan Urbain, et al. (1991b), *Tome 3: Les compétences de l'agent*, La relation de service dans le secteur public, Paris.
- Plan Urbain, et al. (1991c), *Tome 4: Gestion des services et ressources humaines*, La relation de service dans le secteur public, Paris.
- Plan Urbain, et al. (1991d), *Tome 5: Droit des usagers et co-production des services publics*, La relation de service dans le secteur public, Paris.
- Reboud L. (2001), *La relation de service: un concept en péril de banalisation ?*, Economies et Sociétés, Série "Economie et Gestion des Services", Vol. 3 n°6, pp. 893-914.
- Riveline C.& Matheu M. (1986), *Ethnographie des organisations*, In Riveline C. (sous la dir.), *Ethnographie des organisations: pour une nouvelle approche des pratiques managériales*, pp. 15-25, Paris, Centre de recherche en gestion.
- Rouleau L. (2005), *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, Journal of Management Studies, Vol. 42 n°7, pp. 1413-1441.
- Schneider B.& McFarlin D. (2004), *Welcome to the world of services management*, Academy of Management Executive, Vol. 18 n°2, pp. 144-150.
- Schwartz O. (1993), *L'empirisme irréductible (Postface)*, In Anderson N. (sous la dir.), *le hobo, sociologie du sans-abri*, pp. 265-308, Paris, Nathan.

- Schwartzman H. B. (1993), *Ethnography in organizations*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Schwepeker C. H.& Hartline D. M. (2005), *Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees*, Journal of Service Research, Vol. 7 n°4, pp. 377-397.
- Strobel P. (1994), *Service public et relation de service: de l'usager au citoyen*, In De Bandt J.& Gadrey J. (sous la dir.), *Relations de services, marchés de service*, pp. 43-62, Paris, CNRS Editions.
- Suquet J.-B. (2003), *Situations de fraude, gestion de la fraude: le cas de la STIVO*, Mémoire de DEA, Paris X - Nanterre, Paris.
- Suquet J.-B. (2006a), *Les travailleurs idéaux de l'organisation idéale (compte-rendu du livre de Marie-Anne Dujarier, L'idéal au travail)*, Gérer et Comprendre, n°85, pp. 77-78.
- Suquet J.-B. (2006b), *Plus près du client : quand l'action publique minimise les risques. Le cas de la gestion de la fraude sur le réseau Bus de la RATP*, Politiques et Management Public, n°3, pp. pp. 161-176.
- Suquet J.-B. (à paraître), « *Ca vous amuse de mettre des amendes ?* » *Ethnographie du travail de la mobilité par les contrôleurs de bus*, In Rocci A., et al. (sous la dir.), *Automobilité et altermobilité: quels changements ?*, Paris, L'Harmattan.
- Tannery F. (2000), *L'architecture des systèmes de contrôle dans les activités de service. Enseignement à partir de deux recherches cliniques.*, Gestion 2000, n°Septembre-Octobre, pp. 33-50.
- Tannery F. (2001), *Le management stratégique des services: synthèse bibliographique et repérage de questions génériques*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4 n°2, pp. 215-259.
- Thévenet M. (1998), *Les dimensions oubliées de la relation au client*, Education Permanente, n°137, pp. 121-128.
- Tolbert P. S. (1990), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor (Book)*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35 n°2, pp. 410-413.
- Tsoukas H.& Chia R. (2002), *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*, Organization Science, Vol. 13 n°5, pp. 567-582.
- Turner B. S. (1989), *The system of professions: an essay on the division of expert labor (book)*, Sociology, n°23, pp. 472-473.
- Ughetto P. (2002), *Compétence de service: état des lieux d'une problématique*, Document de travail de l'IRES, n°02/03.

- Ughetto P. (2004), *La rationalisation vue de l'activité de travail. Une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte*, Revue de l'IRES, n°44, pp. 189-202.
- Ughetto P., et al. (2002), *La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail ?*, Revue de l'IRES, Vol. 39 n°2, pp. 1-29.
- Valléry G. (2006), *L'analyse des relations de service: fondements, réflexions et enjeux*, In Valléry G. & Amalberty R. (sous la dir.), *L'analyse du travail en perspectives: influences et évolutions*, 1ère éd., pp. 195-226, Toulouse, Octares Editions.
- Vargo S. L. & Lusch R. F. (2004), *The Four Service Marketing Myths*, Journal of Service Research, Vol. 6 n°4, pp. 324-335.
- Vidaillet B. (2003), *Karl Weick, un autre regard sur les organisations*, In Vidaillet B. (sous la dir.), *Le sens de l'action. Karl Weick: sociopsychologie de l'organisation.*, pp. 5-9, Paris, Librairie Vuibert.
- Warin P. (1993), *Les relations de service comme régulation*, Revue française de sociologie, Vol. XXXIV, pp. 69-95.
- Watzlawick P., et al. (1975), *Changements*, Editions du Seuil.
- Weick K. E. (1990), *Cartographic myths in organizations*, In Huff A. (sous la dir.), *Mapping strategic thought*, pp. 1-10, New York, Wiley.
- Weick K. E. (1993), *The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster*, Administrative Science Quarterly, Vol. 38 n°4, pp. 628-652.
- Weick K. E. (2005), *Making sense of the organization*, Padstow, Blackwell Publishing.
- Weller J.-M. (1995), *Le machiniste et le voyageur: expertises et apprentissage d'une relation*, Paris, RATP.
- Weller J.-M. (1998a), *Abuse-t-on de la notion de relation de service ?*, Education Permanente, n°137/4, pp. 9-21.
- Weller J.-M. (1998b), *La modernisation des services publics par l'usager: une revue de la littérature (1986-1996)*, Sociologie du Travail, Vol. 15 n°3, pp. 365-392.
- Weller J.-M. (2002), *Stress relationnel et distance au public: de la relation de service à la relation d'aide*, Sociologie du Travail, n°44, pp. 75-97.

Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la lutte contre la fraude à la RATP.

Résumé :

Comment « fabriquer-t-on » la relation de service ? Pour répondre à cette question peu traitée en gestion, nous cherchons à saisir l'élaboration « en interne » de la relation d'une organisation de service à ses usagers. Nous mobilisons dans ce but le cadre conceptuel des dynamiques professionnelles, que nous définissons comme le jeu de différents collectifs d'acteurs concernés par la résolution d'un problème. Nous observons en l'occurrence les évolutions du traitement d'un problème récurrent dans les transports en commun de surface, la fraude, dans le cadre d'une recherche clinique de type ethnographique menée à la RATP.

Nous décrivons les dynamiques professionnelles de la lutte contre la fraude selon deux méthodes complémentaires. Une approche historique montre d'une part la plasticité du problème « fraude » et décrit l'organisation progressive de son traitement au 20^{ème} siècle. L'analyse du projet « Bus Attitude », modifiant à la fois la relation de service et l'activité des contrôleurs, révèle d'autre part les oppositions entre différentes conceptions de la lutte contre la fraude. La description souligne le rôle prépondérant des artefacts du traitement de la fraude (indicateurs notamment), qui enferment les contrôleurs et leur encadrement dans une compréhension répressive du problème. Nous qualifions cette situation de *trappe ontologique*.

En réponse à cette contrainte d'ordre cognitif, nous proposons une réflexion sur l'instrumentalisation des dynamiques professionnelles. Nous analysons rétrospectivement le parcours dans l'entreprise d'une représentation schématique de celles-ci, produite au cours de la recherche à destination de l'encadrement du contrôle. Cet usage du cadre conceptuel favorise une réflexivité accrue des acteurs quant à leur conception de la « bonne » lutte contre la fraude. Nous proposons finalement une mise en tension de la description et de la représentation des dynamiques professionnelles, dans le cadre d'une enquête collective. Il s'agit pour les acteurs de piloter l'organisation de la relation de service, ce pilotage devant leur permettre de ressaisir et d'infléchir le processus d'élaboration de cette relation.

Mots-clefs :

Relation de service ; dynamiques professionnelles ; fraude ; pilotage ; trappe ontologique ; réflexivité.

The professional dynamics of the service encounter. An inquiry into RATP's approach to fare evasion.

Abstract:

How is “made” the service encounter? To tackle this issue management science has hardly studied, we focus on the “internal” elaboration of the relationship of an organization to its service users. For that purpose, we use the conceptual framework of professional dynamics, defined as the interplay of different collective actors trying to solve a problem. At the occasion of an ethnographic and clinic research within RATP, we precisely observe the evolutions of the treatment of a recurrent problem for public surface transportation: fare evasion.

We use two complementary methods to describe the professional dynamics of fare evasion fighting. On the one hand, a historical approach stresses the plasticity of the “fraud” problem and also shows the organizing of its treatment through the 20th century. On the other hand, the analysis of the “Bus Attitude” project, expected to transform the service encounter and the controllers’ activity, reveals the opposition between different conceptions of fare evasion fighting. The description underlines the decisive role of the artefacts of fare evasion treatment (especially indicators): they enclose staff and controllers in a repressive understanding of the problem. We call the situation “ontological trapdoor”.

As an answer to this cognitive constraint, we propose to consider the instrumentalization of the professional dynamics. We retrospectively analyze the progression within RATP of a schematic representation of these dynamics, which was produced for the control staff during the research. Such a use of the conceptual framework favours the actors’ reflexivity regarding what they consider to be a “good way” to deal with the fare evasion issue. We finally suggest articulating the description and the representation of professional dynamics, through a collective inquiry. The goal is to enable the actors to pilot the organizing of the service encounter – that is to say to grasp and influence its process of elaboration.

Key words:

Service encounter; professional dynamics; fare evasion; piloting; ontological trap; reflexivity.